**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

* + - 1. **Kebijakan Strategi Bisnis**

Pemikiran adanya strategi dilandasi oleh keinginan pelaku usaha untuk melihat bisnis yang dijalankan berkembang, pemikiran adanya kebutuhan akan strategi dilandasi dari adanya permasalahan yang dialami pelaku bisnis mulai dari permasalahan yang ringan hingga permasalahan yang kompleks. Hasil pemikiraan yang dituangkan kedalam strategi diharapkan dapat membantu pelaku usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Salah satu tujuan perusahaan diantaranya adalah untuk mendapatkan keuntungan maksimal dan keberlanjutan bisnis perusahaan dengan meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam pembentukannya, pertama-tama perusahaan harus menentukan tujuan perusahaan secara terarah, menjabarkan secara rinci keinginan-keinginan yang ingin dicapai perusahaan kemudian harus menentukan batas waktu dari tujuan-tujuan yang hendak diwujudkan perusahaan secara jelas. Strategi harus dibuat secara terukur sehingga dapat dievaluasi untuk mengetahui sejauh mana tujuan dapat diwujudkan.

1. **Pengertian Strategi Bisnis**

Strategi bisnis adalah salah satu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan bisnisnya, untuk berkembang dan untuk meningkatkan laba. Berhasil tidaknya strategi yang dijalankan sebagai pecapaian tujuan bisnis tergantung pada keahlian masing-masing bidang yang ada pada perusahaan yaitu dalam bidang pemasaran, produksi, keuangan maupun bidang lainnya yang dirasa mendukung dalam kegiatan operasional perusahaan. Selain itu keberhasilan strategi yang dijalankan juga dilihat dari sejauh mana perusahaan dapat mengkombinasikan fungsi-fungsi yang sudah dirumuskan dalam strategi perusahaan oleh pemimpin puncak.

Dalam perkembangannya, ada beberapa pengertian mengenai strategi yang diungkapkan oleh beberapa ahli. Secara umum strategi merupakan proses yang menentukaan adanya perencanaan terhadap top manajer yang terarah pada tujuan jangka panjang perusahaan, disertai penyusunan cara/upaya bagaimana agar mencapai tujuan yang diharapkan. Secara khusus strategi merupakan tindakan yang bersifat terus menerus, mengalami peningkatan dan dilakukan sesuai sudut pandang tentang apa yang diinginkan dan diharapkan oleh konsumen di masa depan. Dengan strategi ini maka ada yang hampir dimulai dari apa yang selalu untuk bisa terjadi dan bukan yang berinovasi pada pasar yang baru dan juga perubahan pola konsumen yang sangat memerlukan kemampuan inti, maka hendaknya perusahaan mencari dan mengambil kemampuan inti/kompetisi inti dalam bisnis yang dilakukan. Sedangkan strategi menurut **Glueck dan Jauch** yang dikutip dari **Soedarmayanti** dalam bukunya “Manajemen Strategi” adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan, dirancang untuk memastikan tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari beberapa definisi strategi tersebut ialah bahwa strategi merupakan kebijakan perusahaan yang dibuat untuk membantu kegiatan operasional perusahaan secara terus-menerus, untuk mencapai tujuan perusahaan yang dibuat diawal oleh pemimpin puncak, dan dalam pelaksanaanya starategi memerlukan evaluasi sebagai bahan pertimbangan untuk menilai apakah kinerja perusahaan sudah sesuai dengan kenginan awal. Dapat diketahui bahwa tujuan utama dibuatnya strategi adalah untuk keberlangsungan perusahaan dan meningkatkan keunggulan yang dimiliki perusahaan agar dapat bersaing di tengah lingkungan yang penuh akan tantangan.

Perumusan strategi didasarkan pada analisis yang menyeluruh terhadap pengaruh faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Lingkungan ekternal merupakan kondisi di luar perusahaan yang bersifat dinamis dan tidak dapat dikendalikan. Perusahaaan tidak dapat lepas dari lingkungan ini. Perusahaan hendaknya memanfaatkan informasi dari lingkungan eksternal secara maksimal. Kondisi-kondisi penting yang perlu diperhatikan adalah kondisi yuridis formal dan sistem birokrasi, iklim politik, situasi perekonomian, sistem nilai pada masyarakat, termaksud lingkungan hidup, perkembangan teknologi, dan situasi persaingan bisnis. Lingkungan internal adalah keseluruhan sistem yang berasal dari dalam perusahaan yang mempengaruhi kegiatan usaha, misalnya kebijakan perusahaan. Perlu diketahu bahwa faktor eksternal dapat mengakibatkan perubahan faktor internal.

1. **Konsep Strategi**

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang, hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama 30 tahun terakhir. Definisi strategi pertama yang dikemukakan oleh **Chandler (1962:13)** menyebutkan bahwa strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut. Pemahaman yang baik tentang konsep strategi dan konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep tersebut adalah:

1. *Distinctive Competence*, tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. **Menurut Day dan Wensley (1998)**, identifikasi *distinctive competence* dalam organisasi meliputi:
2. Keahlian tenaga kerja
3. Kemampuan sumber daya

Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan dapat unggul dibandingkan dengan pesaing.

1. *Competitive advantage*, keunggulan bersaing disebabkan pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memilik prinsip berbisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah, bukan kedua-duanya.
2. **Klasifikasi Strategi**

Menurut teori menajemen strategi, strategi perusahaan antara lain dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis perusahaan. Misalnya adalah strategi perusahaan pada perusahaan konglomerat yang memiliki beberapa SBU (*Strategic Business Unit*) dan perusahaan yang hanya memiliki satu SBU yang biasanya adalah perusahaan kecil. Selain itu juga dikenal strategi perusahaan yang diklasifikasikan atas dasar tingkatan tugas. Strategi-strategi yang dimaksud adalah **strategi generik** (*generic strategy*) yang dijabarkan menjadi **strategi utama/induk** (*grand strategy*). Strategi induk ini selanjurnya dijabarkan menjadi strategi ditingkat fungsional perusahaan, yang sering disebut dengan **strategi fungsional.** Dapat dilihat dari gambar berikut:

1. **Strategi Generik**

Pada dasarnya setiap perusahaan memiliki strategi dalam berusaha. Namun, mungkin saja tidak disadari oleh pemimpin. Dalam mengkaji strategi perusahaan, perlu diketahui bahwa bentuk strategi berbeda-beda antar industri, antar perusahaan, dan antar situasi. Namun, ada sejumlah strategi yang sudah banyak diketahui umum dan dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan

**Gambar 2.1**

**Urutan Umum Strategi**

Strategi Generik

Strategi Induk/Utama

Strategi Fungsional

ukuran perusahaan. Strategi-strategi ini dikelompokkan ke dalam Strategi Generik. Istilah **Strategi Generik** dikemukakan oleh **Porter.** Pengertiannya adalah suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis. Dalam praktek, setelah perusahaan mengetahui strategi generiknya, untuk implementasinya akan ditindak lanjuti dengan langkah penentuan strategi yang lebih operasional.

1. **Strategi Utama/Induk**

Strategi-strategi utama (*Grand Strategies*) merupakan strategi yang lebih operasional yang merupakan tindak lanjut dari strategi generik. Menurut **Fred R. David**, cara menentukan strategi utama adalah dengan melakukan tiga tahapan (*three-stages*) kerangka kerja dengan matriks sebagai model analisisnya. Perangkat atau alat yang berbentuk matriks-matriks itu telah sesuai dengan segala alat ukur dan tipe organisasi perusahaan, sehingga alat tersebut dapat dipakai untuk membantu para ahli strategi dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi-strategi yang paling tepat. Berikut adalah penjelasannya melalui gambar.

Penjelasan:

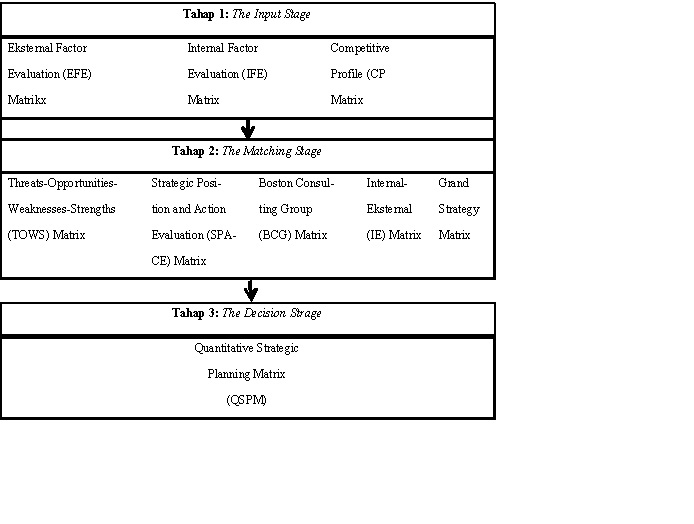
**Tahap 1** dari kerangka kerja perumusan strategi ini terdiri dari tiga macam matriks, yaitu ***EFE Matrix, IFE Matrix, dan CP Martix***. Ketiga matriks ini disebut juga sebagai *Input Stage* karena ia bertugas menyimpulkan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi-strategi.

**Tahap 2**, disebut sebagai ***Matching Stage***, berfokus pada pembangkitan strategi-strategi alternatif yang dapat dilaksanakan melalui pengabungan faktor eksternal dan internal yang utama. Teknik-teknik pada Tahap 2 ini mencangkup ***TOWS/SWOT Matrix, SPACE Matrix, BCG Martix, IE Matrix,* dan *Grand Strategy Matrix***.

**Tahap 3**, disebut sebagai ***Decision Stage***, hanya terdiri dari satu teknik yaitu ***Quantitative Strategic Planning Matrix***. QSPM ini menggunakan input informasi dari Tahap 1 untuk mengevaluasikan secara objektif strategi-strategi alternatif hasil dari Tahap 2 yang dapat diimplementasikan, sehingga ia memberiakan suatu basis objektif bagi pemilihan strategi-strategi yang paling tepat.

**Gambar 2.2**

***Three-Stage* Menurut Fred R. David**

****

1. **Strategi Fungsional**

Identifikasi dan penentuan strategi berbagai bidang fungsional sangat penting karena dapat lebih memperjelas strategi utama dengan identifikasi yang sifatnya spesifikasi dan terperinci tentang bagaimana manajer harus mengelola bidang-bidang fungsional tertentu dimasa mendatang. Oleh karena itu, tidak ada pilihan lain bagi fungsional dengan memberikan berbagai strategi bidang-bidang fungsional yang penting, seperti pemasaran, keuangan, produksi, SDM, dan sistem informasi.

1. **Tipe-Tipe Strategi**

Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi. Adapun ketiga strategi itu yaitu:

1. Strategi Manajemen

Strategi ini meliputi strategi yang berorientasi terhadap pengembangan strategi secara makro, misalnya strategi pengembangan produk, penetapan harga, akuisisi, pengembangan pasar, keuangan dan sebagainya.

1. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi keuangan. Misalnya, melakukan pertumbuhan yang agresif, penetrasi pasar, bertahan, membangun suatu divisi baru atau strategi divestasi, dan sebagainya

1. Strategi Bisnis

Strategi ini sering disebut juga sebagai strategi bisnis secara fungsional. Karena berorientasi pada fungsi kegiatan-kegiatan manajemen. Misalnya, strategi pemasaran, operasional, distribusi, organisasi, dan yang berhubungan dengan aspek keuangan.

1. **Manfaat Strategi Bisnis**

Secara garis besar, manfaat dengan menggunakan strategi menurut **Sedarmayanti** dalam bukunya yang berjudul “**Manajemen Strategi”** , manajer pada seluruh tingkatan dalam perusahaan dapat berinteraksi dalam proses perencanaan dan implementasi. Sebagai hasilnya, konsekuensi perilaku strategi serupa dengan keputusan partisipatif. Oleh karena itu, penilain akurat mengenai dampak dari perumusan strategi terhadap kinerja organisasi tidak hanya memerlukan kriteria evaluasi keuangan, tetapi juga non keuangan pengukur dampak berdasarkan perilaku.

Manfaat lain dibuatnya strategi bisnis diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Memungkinkan identifikasi, pemrioritasan, dan pemanfaatan peluang.
2. Menyediakan pandangan objektif tentang persoalan manajemen.
3. Mempresentasikan kerangka kerja untuk aktivitas koordinasi dan kontrol lebih baik.
4. Meminimalkan efek dan kondisi serta perubahan yang tidak menguntungkan.
5. Memungkinkan keputusan besar yang mampu mendukung tujuan yang telah ditetapkan secara lebih baik.
6. Memungkinkan alokasi lebih efektif, waktu dan sumber daya untuk mengejar peluang yang telah diidentifikasikan.
7. Memungkinkan pengalokasian sumber daya yang lebih sedikit untuk memperbaiki kesalahan/membuat berbagai keputusan.
8. Menciptakan kerangka kerja bagi komunikasi internal antar personel.
9. Membantu mengintegrasikan perilaku individual menjadi upaya bersama.
10. Menyediakan landasan untuk mengklarifikasi tanggung jawab individual.
11. Mendorong hadirnya pemikiran kedepan.
12. Menyediakan pendekatan kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk menangani persoalan dan peluang.
13. Mendorong perilaku yang positif terhadap perubahan.
14. Menciptakan kedisiplinan dan formalitas pada manajemen. (*Greenlay*)

Sehingga sasaran utama dibuatnya strategi adalah untuk:

1. Tumbuhnya perubahan diberbagai bidang secara terus menerus
2. Menekan pada pencapaian hasil dan dampaknya
3. Meningkatnya kemampuan mengukur kerja.
   * + 1. ***Grand Strategy***

Inti dari penelitian ini adalah penggunakan teknik analisis bisnis yaitu dengan mengunakan Matriks *Grand Strategy*. Seperti yang telah dijelaskan dalam Kerangka Pemikiran bahwa terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan sebalum masuk ke tahap penggunaan Matriks *Grand Strategy*. Hal-hal yang perlu diketahui oleh peneliti sebelum masuk ke penggunakan Matriks *Grand Strategy* adalah:

1. Mengetahui faktor eksternal perusahaan
2. Mengetahui faktor internal perusahaan
3. Mengetahui Posisi perusahaan saat ini

setelah perusahaan mengetahui beberapa hal diatas barulah Matriks *Grand Strategy* dapat digunakan.

1. **Matriks *Grand Strategy***

Penjelasan oleh **Husein Umar** dalam ***Strategic Management in Action* (2005:242)** disamping *TOWS/SWOT Matrix* dan *SPACE Matrix, Grand Strategy Matrix* telah menjadi alat yang populer bagi perumusan strategi alternatif. Dengan menggunakan matriks ini, semua perusahaan yang diteliti dapat ditempatkan pada salah satu dari empat kuadran yang ada pada matriks ini.

Bentuk umum *Grand Strategy Matrix* terdiri atas dua dimensi. Pertama adalah dimensi **Posisi Persaingan** dan kedua dimensi **Pertumbuhan Pasar**. Matriks ini terdiri atas empat kuadran dengan masing-masing kuadran memiliki alternatif-alternatif strategi. Bentuk umum kuadran tersebut adalah sebagai berikut:

Penjelasan:

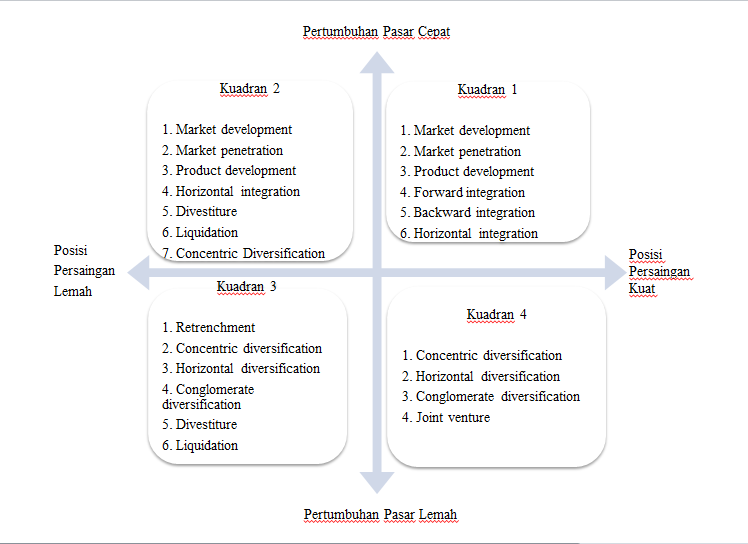
1. **Kudran 1.** Perusahaan-perusahaan yang terletak pada kuadran 1 berada pada posisi strategi yang *excellent.* Perusahaan-perusahaan ini terus berkonsentrasi pada pasar saat ini dengan melaksanakan strategi yang sesuai dengan *market penetration*, *market development*, atau *product development*. Tidaklah bijaksana bagi perusahaan pada Kuadran 1 untuk mengubah strategi mereka jika SBU telah unggul dalam persaingan. Jika, pada saat perusahaan berada pada Kuadran 1 dan memiliki sumber daya lebih, maka strategi-strategi *backward*, *forward*, *atau horizontal integration* merupakan pilihan utama.

Perusahaan yang berada pada Kuadran 1 dan berkomitmen untuk berbisnis hanya pada satu produk, dapat menggunakan *concentric diversification* untuk mengurangi risiko yang berhubungan dengan lini produk yang sempit. Perusahaan-perusahaan pada Kuadran 1 berpeluang sukses untuk memanfaatkan peuang-peluang eksternalnya.

1. Perusahaan yang terletak pada **Kuadran 2** perlu mengevaluasi pendekatan yang mereka lakukan ke pasar secara serius. Meskipun pasar industri dari bisnis mereka sedang tumbuh, mereka sulit bersaing secara efektif. Mereka perlu mencari tahu mengapa pendekatan memburuk dan bagaimana perusahaan dapat melakukan perubahan terbaik agar dapat meningkatkan persaingannya. Karena perusahaan pada Kuadran ke 2 berada pada industri yang pertumbuhan pasarnya cepat, maka strategi *intensive* biasanya merupakan pilihan utama yang harus dipertimbangkan. Bagaimanapun juga, jika perusahaan tidak mempunya *competitive advantage*, maka *horizontal integration* sering dijadikan alternatif pilihan strategi yang dianggap

**Gambar 2.3**

**Kuadran Matriks *Grand Strategy***

****

Sumber*: Strategic Management in Acion* (Husein Umar:243)

terbaik. Alternatif terakhir, yakni *divestiture* dapat memberikan dana yang diperlukan untuk mengakuisisi perusahaan lain atau membeli saham-saham.

1. Perusahaan pada **Kuadran ke 3** bersaing dalam pertumbuhan industri yang lambat dan memiliki posisi persaingan yang lemah. Perusahaan harus mampu membuat beberapa perubahan yang cukup drastis dan cepat untuk menghindari kebangkrutan atau tindakan likuidasi. Mencegah terjadinya biaya atau pengeluaran dana tunai yang besar dan penjualan aset adalah pekerjaan yang penting dilakukan. Strategi alternatifnya adalah mengganti sumber daya dari bisnis yang sekarang ini ke area bisnis lain yang berbeda. Jika dengan cara ini gagal, maka pilihan terakhir bagi perusahaan pada Kuadran 3 adalah menjalankan strategi *divestiture* atau *liquidation.*
2. Terakhir, perusahaan-perusahaan pada **Kuadran 4** memiliki posisi persaingan yang kuat tetapi berada dalam petumbuhan industri yang lambat. Perusahaan-perusahaan ini memiliki kekuatan untuk meluncurkan program-program diversifikasi ke dalam area-area bisnis yang tumbuh dan menjanjikan. Perusahaan-perusahaan pada Kuadran 4 memiliki tingkat *cash flow* tinggi. Strategi yang dibutuhkan perusahaan pada Kuadran 4 adalah *concentric*, *horizontal*, atau *conglomerate diversification* dan *join venture*.
3. **Matriks Intenal-Eksternal**

Matriks internal eksternal ini dikembangkan dari model *General Electric* (GE Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis ditingakat korporat yang lebih detail.

Gambar tersebut dapat mengidentifikasikan 9 sel strategi perusahaan, tetapi prinsipnya, kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

1. *Growth Strategy* :

Merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversivikasi (sel 7 dan sel 8).

1. *Stability Strategy* :

Strategi yang ditepakan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.

1. *Retrenchment Strategy* :

Adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

**Tabel 2.1**

**Matriks Internal Eksternal**

**KEKUATAN INTERNAL BISNIS**

Tinggi Rata-Rata Lemah

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1.  *GROWTH*  Konsentrasi melalui integrasi vertical | 2.  *GROWTH*  Konsentrasi memalui integrasi horizontal | 3.  *RETRENCHMENT*  *Turnaround* |
| 4.  *STABILITY*  Hati-hati | 5.  *GROWTH*  Konsentrasi melalui integrasi horizontal  *STABILITY*  Tidak ada perubahan profit strategi | 6.  *RETRENCHMENT*  *Captive Conpany*  atau  *Divesment* |
| 7.  *GROWTH*  Diversifikasi konsentrik | 8.  *GROWTH*  Diversifikasi konglomerat | 9.  *RETRENCHMENT*  Bangkrut atau Likuiditas |

*GROWTH*

DAYA TARIK INDUSTRI

Tinggi

Sedang

Rendah

Sumber: Freddy Rangkuti, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis, hal. 42

Untuk memperoleh penjelasan secara lebih detail mengenai kesembilan strategi yang terdapat pada Sembilan sel IE matriks diatas, berikut ini akan dijelaskan tindakan dari masing-masing strategi tersebut:

1. Strategi Pertumbuhan (*Growth Strategy*)

Strategi pertumbuhan ini didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset, profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit.

1. Strategi Pertumbuhan Melalui Konsentrasi dan Diversifikasi

Ada dua strategi dasar dari pertumbuhan pada tingkat korporasi, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang relatif kurang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsentrasi, maka perusahaan dapat tumbuh melalui integrasi (*integration*) horizontal maupun vertikal, baik secara internal maupun sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar.

Jika perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversivikasi konglomerat, baik secara internal maupun melalui perkembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah 1, 2, 5, 7, 8.

1. Konsentrasi Melalui Integrasi Vertikal (Sel 1)

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertical dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi *supplier*) atau dengan cara *forward integration* (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang bardaya tarik tinggi.

1. Konsentrasi Melalui Integrasi Horizontal (Sel 2 dan 5)

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi lain, dan meningkatkan jenis produksi atau jasa. Jika perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan *economic of scale* baik di produksi maupun pemasaran. Sementara jika perusahaan ini berada dalam *moderate attractive* industri, stratgei yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relatif lebih defensif, yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit.

1. Diversifikasi Konsentris (Sel 7)

Strategi pertumbuhan melalui diversivikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan berusaha memanfaatkan kekuatannya unutk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik.

1. Diversifikasi Konglomerat (Sel 8)

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat (*average*) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah.

Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan untuk melakukan usahanya ke perusahaan lain. Tetapi pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap yang sudah matang, perusahaan yang hanya memiliki *competitive position* rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada sinergi finansial dari pada *product market synergy* (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentris).

1. **Matriks *Quantitative Strategies Planning (QSP)***

Setelah pemaparan matriks-matriks *input stage* (*EFE, IFE*)dan *matching stage* (*Grand Strategy Matrix*), selanjutnya akan dipaparkan matriks untuk *Decision Stage*, yaitu QPSM (*Quantitative Strategies Planning Matrix).* Dalam literatur mengenai rancangannya, ada satu teknik analisa yang dapat digunakan untuk menentukan kemenarikan relatif (*relatice attractiveness*) dari pelaksanaan strategi alternatif. Teknik yang dimaksud adalah *Quantitative Strategies Planning Matrix* (QPMS), yaitu teknik yang dipakai pada thap 3 (*stage 3*) dari kerangka kerja analisis formulasi strategi. Teknik ini secara jelas menunjukkan strategi alternatif mana yang paling baik untuk dipilih. QSPM menggunakan input dari analisis pada stage 1 dan *matching result*  pada *stage 2* yang memberikan informasi untuk analisis selanjutnya melalui QSPM di *stage 3.*

QSPM adalah alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan *key success factors* internal-eksternal yang telah diidenifikasikan sebelumnya. Jadi, secara konseptual, tujuan QSPM adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan. Seperti alat analisis untuk memformulasikan strategi lainnya, QSPM juga membutuhkan *intuitive judgment* yang baik.

**Tabel 2.2**

**Bentuk Dasar QSPM**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Alternatis Strategi** | | | |
| **Weight** | **Strategi 1** | **Strategi 2** | **Strategi 3** |
| **Faktor Eksternal**  **-**  **-** |  |  |  |  |
| **Faktor Internal**  **-**  **-** |  |  |  |  |

Sumber: *Strategic Management In Action*, Husein Umar, Hal: 246

Faktor Internal: 1= sangat lemah 2= lemah

3= kuat 4= sangat kuat

Faktor Eksternal: 1= lemah 2= rata-rata

3= diatas rata-rata 4= superior

Kolom sebelah kiri dari QSPM terdiri dari *key success factors* yang dihasilkan dari matriks IFE dan EFE yang didapat dari *Input Stage.* Barisan atas terdiri dari alternatif strategi yang dapat direkomendasikan, hasil dari *Grand Strategy Matrix* yang direkomendasikan pada tahapan *matching stage.* Kolom *Weight* adalah bobot kemenarikan yang diterima oleh masing-masing faktor dalam *EFE Matrix* dan *IFE Matrix*.

* + - 1. **Keunggulan Bersaing**

1. **Pengertian Keunggulan Bersaing**

Dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif, perusahaan harus memiliki kemampuan untuk membedakan produk yang dihasilkan dalam persaingan untuk mendapatkan keunggulan bersaing. Produk yang dihasilkan harus memiliki karakteristik kunci dalam merebut konsumen sehingga menjadi produk yang spesial. Keunggulan bersaing merupakan posisi unik yang dikembangkan perusahaan dalam menghadapi para pesaing, dan mungkin perusahaan dapat mengungguli mereka secara konsisten. Dengan demikian, keunggulan bersaing hanya dicapai dengan mengembangkan produk dengan sangat spesial dan lebih menguntungkan dibanding dengan para pesaing.

Bagi perusahaan yang sudah mencapai tingkat pertumbuhan dan kemakmuran, maka dituntut untuk dapat mempertahankan kondisi tersebut dengan menciptakan keunggulan bersaing. Konsep keunggulan bersaing yang digambarkan oleh **Porter (1993)** sebagai intisari dari strategi bersaing. Menurut Porter strategi bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing ada tiga, yaitu:

1. Strategi diferensiasi, cirinya adalah perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk/jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk lain. Dengan demikian, diharapkan calon konsumen mau membeli dengan harga mahal karena adanya perbedaan itu.
2. Strategi kepemimpinan biaya menyeluruh, cirinya adalah perusahaan lebih memperhitungkan pesaing daripada pelanggan, dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga biaya produksi, promosi, riset dapat ditekan, bila perlu produk yang dihasilkan hanya sekedar meniru produk dari perusahaan lain.
3. Strategi fokus, cirinya adalah perusahaan mengkonsentrasikan pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindar dari pesaing dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh/diferensiasi.
4. **Sumber–Sumber Keunggulan Bersaing**

Beberapa penelitian membuktikan sumber daya dan kapabilitas perusahaan, merupakan sumber keunggulan bersaing berkelanjutan. Hanya sumber daya dan kapabilitas yang memiliki kriteria *valuable, rate, imitable, non-substitutable, exploited by company* (VRISE) yang dapat menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan.

* *Valuable* berarti sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki memungkinkan perusahaan menerapkan strategi yang dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi organisasi.
* *Rare* artinya sumber daya dan kapabilitas tersebut jarang dimiliki oleh para pesaing.
* *In-imitable* artinya sumber daya dan kapabilitas sulit ditiru oleh pesaing atau memerlukan biaya sangat besar atau waktu yang lama untuk meniru.
* *Non-substitutable* yakni sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki sulit digantikan dengan sumber daya atau kapabilitas lain.

Selain itu perusahaan harus mampu memanfaatkan dan memelihara sumber daya manusia dan kapabilitas yang menjadi sumber keunggulan besaing (*exploited by company*).

1. **Dimensi dalam Keunggulan Bersaing**

Terdapat lima dimensi yang dapat digunakan untuk menentukan keunggulan bersaing sebuah perusahaan. Kelima dimensi tersebut adalah:

1. Harga
2. Kualitas
3. Pengiriman yang dapat diandalkan
4. Inovasi Produk
5. *Time to market*

harga yang dibebankan pada pelanggan merupakan atribut yang paling mempengaruhi keunggulan bersaing. Kualitas dapat digunakan sebagai alat strategis untuk mencapai keunggulan bersaing dan merupakan elemen penting dalam menentukan nilai bagi pelanggan. Pengiriman yang dapat diandalkan adalah kemampuan perusahaan untuk mengirimkan atau menyediakan produk/jasa tepat waktu, dalam tipe dan volume yang sesuai dengan keinginan pelanggan.

Inovasi merupakan konsep lebih luas yang meliputi penerapan dari ide, produk, atau proses yang baru. Luasnya lini produk yang dimiliki sebuah perusahaan mempengaruhi nilai dan pangsa pasar yang dapat diperoleh. Semakin tepat sebuah produk/jasa dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, maka semakin besar nilai yang diberikan oleh pelanggan untuk produk/jasa tersebut.

Dengan bertambah luasnya lini produk, maka akan semakin banyak pelanggan yang dapat menemukan produk/jasa yang memenuhi kebutuhan mereka. *Time to market*  adalah sejauh mana sebuah perusahaan mampu untuk meluncurkan produk baru lebih cepat dari pesaing.

1. **Mekanisme dalam Menigkatkan Keunggulan Bersaing**

Menurut **Michael E. Porter (1993)**, adanya pesaing memungkinkan perusahaan meningkatkan keunggulan bersaingnya. Ada beberapa mekanisme yang memungkinkan perusahaan meningkatkan keunggulan bersaingnya, yaitu: **1) meredam fluktuasi permintaan**, **2) menigkatkan kemampuan diferensiasi**, **3) melayani segmen yang kurang menarik**, **4) menjadi pelindung biaya**, **5) menigkatkan posisi penawar terhadap tenaga kerja dan pembuat undang-undang**, **6) memperkecil risiko anti monopoli**, dan **7) meningkatkan motivasi.**

1. Meredam fluktuasi permintaan

Pesaing dapat meredam fluktuasi permintaan yang timbul karena adanya pola daur, pola musiman, atau sebab-sebab lain sehingga perusahaan dapat memanfaatkan kapasitasnya secara lebih baik dengan berjalannya waktu. Sehingga mempunyai pesaing merupakan jalan untuk mengendalikan penentu biaya pemanfaatan kapasitas. Pada masa menurunnya permintaan, pemimpin memperoleh pangsa pasar karena produknya memang lebih disukai dan pada masa ini kapasitasnya menjadi memadai. Membiarkan pesaing myerap fluktuasi permintaan seringkali merupakan cara yang lebih disukai daripada menyesuaikan kapasitas untuk memenuhi permintaan yang berubah-ubah menurut daur.

1. Meningkatkan kemampuan diferensiasi

Pesaing dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk diferensiasi, yaitu dengan cara menjadi tolak ukur perbandingan. Tanpa adanya pesaing, pembeli mungkin akan kesulitan dalam memahami nilai produk perusahaan dan mungkin akan menjadi lebih peka terhadap harga atau layanan. Akibatnya pembeli akan melakukan penawaran ketat terhadap harga, pelayanan, atau mutu produk.

1. Melayani segmen yang kurang menarik

Pesaing sebuah perusahaan mungkin akan gembira melayani segmen industri yang oleh perusahaan itu sendiri dirasa kurang menarik, namun seandainya tidak ada pesaing, terpaksa harus dilayani agar ia dapat masuk ke segmen yang diinginkannya atau untuk mempertahankan diri. Segmen yang kurang menarik misalnya segmen yang mengharuskan perusahaan mengeluarkan biaya tinggi jika melayaninya atau segmen dimana para pembeli memiliki daya menawar dan kepekaan terhadap harga, atau segmen dimana posisi perusahaan yang bersangkutan sulit dipertahankan atau segmen yang jika dilayani akan merongrong posisi perusahaan dalam segmen lain yang lebih menarik

1. Menjadi pelindung biaya

Pesaing biaya tinggi terkadang dapat menjadi pelindung biaya yang dapat meningkatkan kemampuan menaikan laba perusahaan biaya rendah. Merupakan padangan umum bahwa pemimpin pangsa pasar merupakan pelindung biaya bagi perusahaan berpangsa pasar kecil. Hal yang jarang disadari adalah bahwa dalam industri yang stabil dan khususnya dalam industri yang sedang tumbuh, harga pasar sering kali ditentukan oleh posisi biaya persaingan yang tinggi. Jika pesaing biaya tinggi menetapkan harga yang merupakan atau mendekati harga pokok, maka pesaing biaya rendah bisa memperoleh marjin yang cukup besar jika harga yang ditetapkannya sebanding dengan harga yang ditetapkan pesaing biaya tinggi. Namun tanpa adanya pesaing biaya tinggi, kepekaan pembeli terhadap harga dapat menjadi lebih besar karena adanya premi harga yang lebih tinggi yang mampu menarik perhatian pembeli terhadap harga. Perlindungan biaya dari pesaing biaya tinggi khususnya bermanfaat dalam situasi dimana para pembeli menginginkan adanya sumber kedua atau ketiga sehingga sebagian dari yang mereka butuhkan dapat mereka peroleh dari pesaing biaya tinggi itu (**Michael E. Porter, 1993)**

1. Meningkatkan posisi menawar terhadap tenaga kerja dan pembuat undang-undang

Adanya pesaing dapat sangat mempermudah perusahaan bersangkutan mengadakan tawar-menawar dengan tenaga kerja dan pembuat undang-undang dalam perundingan yang melibatkan sebagian atau seluruh kalangan industri. Pemimpin pangsa pasar rawan terhadap tekanan untuk membuat konsesi dalam berbagai perundingan dengan kualitas produk, pengendalian polusi, dan sebagainya. Kemunculan sebuah pesaing dapat berdampak memperingati tuntutan semacam itu jika pesaing itu memiliki tingkat laba yang rendah, berkapital lebih rendah dan berasa dalam kedudukan yang lebih penting.

1. Memperkecil risiko anti monopoli

Kedatangan pesaing yang sehat diperlukan untuk memperkecil risiko penelitian pemerintah atau pihak swasta. Risiko adanya tuntutan hukum seringkali membuat perusahaan berpangsa pasar tinggi bersikap sangat hati-hati baik disadari maupun tidak, sebelum mengambil langkah sehingga hal ini merugikan keunggulan bersaingnya. Hadirnnya pesaing yang sehat dapat memperbaiki situasi semacam itu (**Michael E. Porter**)

1. Meningkatkan motivasi

Pesaing mempunyai peran yang tidak boleh diremehkan, yaitu peran sebagai motivator. Pesaing yang sehat dapat menjadi kekuatan penting untuk memotivasi penurunan harga, perbaikan produk dan sikap mengikuti perubahan teknologi. Pesaing berfungsi sebagai musuh bersama yang mempersatukan orang untuk mencapa sasaran bersama. Hadirnya pesaing yang sehat memberkan sejumlah manfaat psikologis bagi sebuah organisasi. Disamping itu laju pengembangan produk baru di perusahaan itu telah meningkat.

* + - 1. **Hubungan Strategi dengan Keunggulan Bersaing**

Menurut **Bannet (1998)** yang dikutip **Agung Utama(2003)**, keunggulan kompetitif dapat tercipta apabila terdapat kesepadanan antara *distinctive competencies* dari sebuah perusahaan dengan faktor-faktor kritis untuk sukses dalam industrinya yang memungkinkan perusahaan dapat mengungguli pesaingnya. Terdapat dua cara untuk mencapai keunggulan bersaing, yaitu:

* Keunggulan kompetitif dapat tercapai apabila perusahaan melakukan strategi biaya yang memungkinkan untuk menawarkan produk pada harga rendah dibanding pesaing.;
* Keunggulan kompetitif juga dapat dicapai dengan strategi diferensiasi produk sehingga pelanggan mempunyai persepsi tentang manfaat mufakat unik yang membenarkan harga tinggi;

Kedua strategi tersebut mempunyai dampak yang sama untuk meningkatkan manfaat yang dirasakan pelanggan. Jika kita pahami, kedua cara tersebut sama dengan strategi keunggulan bersaing yang dikemukakan oleh **Porter**. Pada dasarnya keterkaitannya adalah adanya sinergi antara strategi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Sinergi ini terjadi sebagai hasil penggabungan kekuatan-kekuatan masing perusahaan. Dengan dibuatnya strategi, perusahaaan berharap dapat menciptakan nilai lebih melalui transfer *skill* atau berbagai sumber daya di antara berbagai unit bisnis.