

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian Strategi dan Strategi Bersaing

2.1.1. Pengertian Strategi

Secara umum, keputusan-keputusan strategik memiliki tiga macam karakteristik, yaitu (1) penting, (2) tidak mudah diganti, (3) melibatkan komitmen atas sumber daya dalam jangka waktu tertentu. Strategi menempatkan parameter-parameter sebuah organisasi dalam pengertian menentukan tempat bisnis dan cara bisnis untuk bersaing. Oleh karena, peran strategi adalah memberi arah bagi organisasi.

Dalam usahanya untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan dihadapkan pada berbagai hambatan yang datang dari dalam dan dari luar perusahaan. Hambatan-hambatan tersebut selalu ada disertai perubahan yang begitu cepat sehingga menuntut perusahaan untuk tetap memonitor perubahan-perubahan yang terjadi. Sebenarnya, suatu strategi dapat diputuskan secara eksplisit dan bahkan dapat ditulis dalam bentuk dokumen. Tetapi jika organisasi tidak mengartikulasikan strategi, ini tidak berarti bahwa organisasi tersebut tidak memiliki strategi. Strategi suatu organisasi tercermin dari keputusan-keputusan yang dibuat dan tindakan-tindakan yang dilaksanakan. Pada kebanyakan organisasi, strategi yang terlihat dapat saja menyimpang dari strategi yang diinginkan. Oleh karena itu, suatu strategi memerlukan adanya *constant evaluation* untuk menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya (Thompson and Strickland, 1992, hal. 11).

Banyak definisi strategi yang dapat dilihat di beberapa literatur yang membahas tentang *Strategic Management*. Beberapa definisi yang berbeda tersebut disebabkan oleh sudut pandang yang berbeda dari para ahli atau penekanan yang berbeda dalam membuat

definisi tersebut (Hax and Majluf, 1991, hal. 1). Dibawah ini akan diuraikan berbagai definisi strategi :

Definisi strategi menurut James R. Quinn adalah :

Strategi adalah suatu pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan kegiatan-kegiatan perusahaan ke dalam suatu kesatuan yang terpadu (Hill and Jones 1992, p. 7).

Menurut Prof. Dr. Soekanto Reksohadiprodjo, M. Com., adalah sebagai berikut:

Strategi adalah fondasi tujuan yang diterjemahkan ke dalam kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan untuk selanjutnya dituangkan dalam bentuk program-program kegiatan yang pada hakekatnya berisi taktik yang perlu diambil sesuai dengan situasi dan kondisi (Redsohadiprodjo 1993, hal.11).

Lebih lanjut Mintzberg (Mintzberg and Quinn, 1996, hal. 3), menyampaikan bahwa strategi meliputi *intended strategic* dan *emergent strategic*. *Intended strategic* adalah strategi yang berasal dari perencanaan manajemen tingkat atas ke manajemen tingkat bawah dan sering tidak terealisasi, sebab lingkungan selalu berubah. Sedangkan *emergent strategic* adalah strategi yang muncul tidak melalui perencanaan, tetapi melalui tindakan tidak terencana dalam menanggapi perubahan lingkungan.

Dari definisi-definisi diatas, terdapat beberapa kesamaan tentang pengertian strategi, yaitu rencana yang memanfaatkan seluruh fungsi yang terintegrasi yang meliputi penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang, *action, policy*, alokasi sumber daya yang dipakai oleh perusahaan dalam mencapai tujuan dengan memperhatikan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Perencanaan strategi yang baik harus dapat menentukan:

1. *What*, bidang industri apa yang akan kita lakukan.
2. *Where*, pada industri yang mana kita akan masuki atau pasar yang akan kita fokuskan.

3. *How*, bagaimana kita mengalokasikan sumber daya dan aktivitas perusahaan untuk setiap produk yang disesuaikan dengan peluang dan ancaman serta *competitive advantage* perusahaan.

2.1.2. Pengertian Strategi Bersaing

Pentingnya strategi bersaing bagi sebuah organisasi sebagai akibat intensitas persaingan yang semakin meningkat. Persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan menentukan ketepatan aktivitas perusahaan yang dapat menyokong kinerjanya. Strategi bersaing bertujuan menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri.

Menurut Porter (1997, hal. 31) mendefinisikan strategi bersaing sebagai berikut:

“Strategi bersaing adalah upaya pencarian posisi persaingan yang menguntungkan di dalam suatu industri, yakni arena fundamental tempat persaingan terjadi. Strategi bersaing bertujuan untuk memantapkan suatu posisi bertahan yang efektif dan menguntungkan berhadapan dengan kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri.”

Adapun strategi bersaing yang efektif meliputi tindakan ofensif ataupun defensif untuk menciptakan posisi aman (*defendable position*) terhadap kelima kekuatan persaingan, yaitu:

- 1) penentuan posisi: strategi dapat dipandang sebagai membangun pertahanan terhadap kekuatan-kekuatan persaingan atau pencarian posisi aman dalam industri dimana kekuatan tersebut paling lemah.
- 2) Mempengaruhi keseimbangan: strategi ofensif dapat dilakukan untuk menanggulangi kekuatan persaingan dan mengubah penyebabnya.
- 3) Memanfaatkan Perubahan

- Evolusi industri penting karena menyebabkan perubahan sumber struktural persaingan.
- Misalnya jika tingkat pertumbuhan berubah, periklanan menurun dengan makin dewasanya bisnis, dan perusahaan cenderung melakukan integrasi vertikal.

2.2. Pengertian Manajemen Strategi

Seperti definisi strategi, manajemen strategi juga mempunyai beberapa definisi.

Definisi *strategic management* menurut Hunger dan Wheelen adalah (Hunger and Wheelen, 1996, hal. 3):

“Set of managerial decisions and action that determines the long-run performance of a corporation”.

Menurut F.D David *Strategic Management* adalah (David, 1986, hal. 4):

“The formulation, implementation and evaluation of action that will enable an organization to achieve its objective”.

Definisi *Strategic Management* menurut John adalah (Viljoen, 1994, hal. 4):

“The process of identifying, choosing and implementing activities that will enhance the long- term performance of an organization by setting direction and by creating ongoing compatibility between the internal skill and resources of the organization and the changing external environment within which it operates”.

Beberapa definisi di atas memberikan pandangan tentang pengertian *strategic management* dari beberapa perspektif. Ada kesamaan pengertian yang terdapat dalam definisi *strategic management* di atas, yaitu proses formulasi, implementasi dan evaluasi suatu aktivitas perusahaan untuk mencapai tujuan.

Keberhasilan manajemen dalam merencanakan, menerapkan serta mengawasi penerapan rencana bisnis yang telah disusun akan membuat perusahaan tersebut tumbuh

dan berkembang. Pembuatan strategi dalam manajemen strategik lebih didasarkan terutama pada konsep keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Keunggulan bersaing itu sendiri mempunyai karakteristik :

- a. Kompetensi khusus
- b. Menciptakan persaingan tidak sempurna
- c. Berkesinambungan
- d. Kesesuaian dengan lingkungan eksternal
- e. Keuntungan yang lebih tinggi daripada keuntungan rata-rata dalam industri

Sasaran akhir dari keunggulan bersaing adalah sesuatu yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh keuntungan lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata keuntungan yang diperoleh pesaing dalam industri.

2.2.1. Arti Penting Manajemen Strategi

Di dalam manajemen strategi terdapat beberapa unsur pokok strategi, yang mencakup (Suwarsono, 1996, hal. 6) :

- a. Analisis lingkungan bisnis, yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis.
- b. Analisis profil perusahaan, untuk mengidentifikasi kekuatan maupun kelemahan yang dimiliki perusahaan.
- c. Strategi bisnis, yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan misi yang telah ditetapkan.

Strategi diperlukan oleh perusahaan guna mencapai tujuan, dengan demikian strategi memiliki peranan yang tidak kecil. Beberapa manfaat strategi antara lain:

- a. Memberikan pedoman dan arah secara jelas bagi seluruh anggota organisasi tentang tujuan yang ingin dicapai sehingga dapat mengurangi timbulnya konflik karena strategi yang baik dan efektif mengarahkan karyawan untuk mengikutinya, memberi semangat atau dorongan dalam usaha mencapai tujuan serta menjamin adanya dasar pengendalian manajemen.
- b. Merupakan cara untuk mengantisipasi masalah dan kesempatan di masa yang akan datang berkenaan dengan kondisi perusahaan yang senantiasa berubah dengan cepat.
- c. Sebagai cermin yang berguna untuk memantau apa yang dikerjakan dan terjadi di dalam perusahaan, serta dapat memberikan sumbangan terhadap keberhasilan perusahaan.
- d. Membuat tugas para pimpinan perusahaan lebih mudah serta tidak berisiko atau mengurangi resiko.
- e. Memberikan informasi kepada pimpinan di dalam merumuskan tujuan akhir perusahaan dengan memperhatikan etika lingkungan maupun masyarakat dimana perusahaan berada.
- f. Strategi merupakan suatu alat yang langsung dapat menanggapi dengan baik terhadap adanya unsur ketidakpastian.

2.2.2. Tingkatan dalam Manajemen Strategi

Strategi pada dasarnya merupakan suatu konsep yang bersifat komprehensif, namun demikian di dalam pencapaiannya dapat dibedakan ke dalam berbagai tingkatan kegiatan perusahaan. Tingkatan yang dimaksud secara garis besar meliputi : (Hill dan Jones, 1992, hal. 11).

- a. *Functional Level Strategy* adalah suatu strategi yang dimaksudkan untuk meningkatkan tingkatan efektivitas fungsi operasional di dalam sebuah perusahaan, misalnya

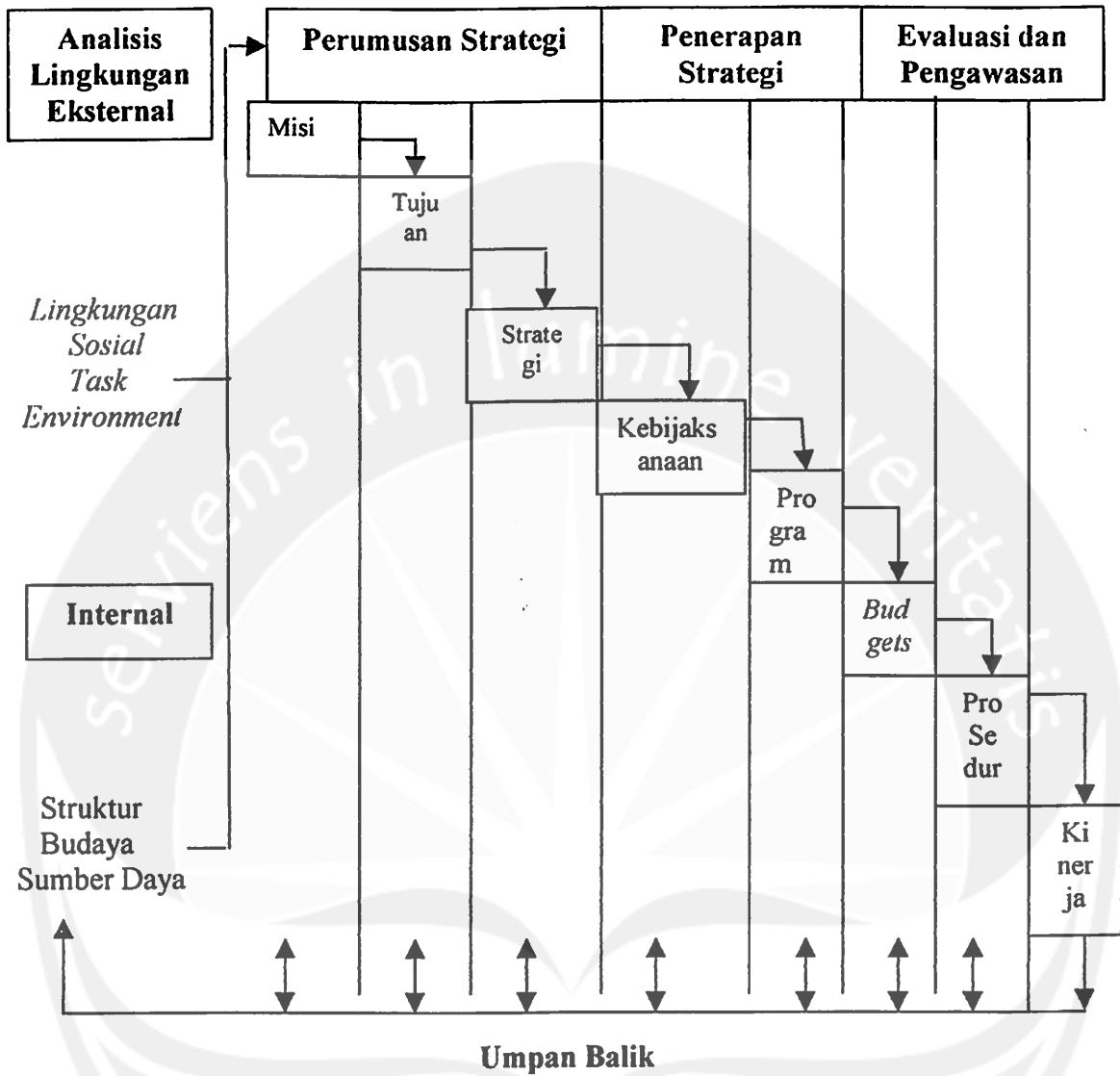
mencakup *manufacturing, marketing, material management, research and development*, dan *human resources*.

- b. *Business Level Strategy*, titik berat pada tingkat ini adalah pada pembuatan keputusan strategi untuk mendapatkan keunggulan bersaing dan persaingan yang efektif dari sebuah produk dalam suatu industri.
- c. *Corporate Level Strategy*, merupakan strategi tingkat atas berkenaan dengan dua hal penting yaitu; dalam bisnis apa perusahaan harus berada guna memaksimalkan keuntungan dalam jangka panjang, serta strategi apa yang akan digunakan untuk masuk maupun keluar dari percaturan bisnis tersebut.

2.2.3. Proses Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi di mulai dengan *scanning* lingkungan yang meliputi lingkungan eksternal dan internal, setelah diketahui kondisi lingkungannya strategi diformulasikan ke misi, sasaran, beberapa bentuk strategi dan kebijakan. Tahap selanjutnya strategi diimplementasikan kedalam program, anggaran dan prosedur. Pada tahap akhir untuk mengendalikan apakah tahapan sebelumnya sesuai dengan rencana, maka strategi di evaluasi dan di kontrol. Gambar 2.1 menunjukkan model manajemen strategik.

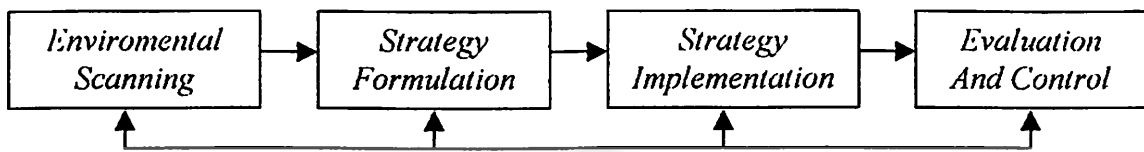
Gambar 2.1. *Strategic Management Proses*



Sumber: Hunger and Wheelen, 1996.

Gambar 2.1 diatas menunjukkan proses *Strategic Management* yang meliputi 4 tahap, yaitu (Hunger and Wheelen, 1996, hal 7) (1) *Environmental Scanning*, (2) *Strategy Formulation*, (3) *Strategy Implementation* dan (4) *Evaluation and Control*. Secara ringkas dirangkum pada gambar 2.2 berikut:

Gambar 2.2. Strategic Management Model



Sumber: Hunger and Wheelen, *Strategic Management*, 1996.

Lingkungan eksternal meliputi variabel peluang dan ancaman di luar organisasi. Pada tahap *Environmental Scanning*, dilakukan *scanning* terhadap lingkungan dimana perusahaan berdiri, meliputi lingkungan eksternal dan lingkungan internal (Hunger and Wheelen, 1996. Hal 7). Lingkungan eksternal terdiri dari peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan serta merupakan aspek yang tidak dapat dikontrol. Lingkungan eksternal ada dua elemen, yaitu *task environment* dan *societal environment* (Hunge and Wheelen, 1996, hal 7). *Task environment* adalah elemen-elemen dalam lingkungan eksternal yang mempengaruhi dan dipengaruhi secara langsung oleh operasi utama perusahaan, misalnya: pihak-pihak yang berkepentingan, pemerintah, pemasok, pesaing dan lain-lain. Sedangkan *societal environment* adalah elemen-elemen dalam lingkungan eksternal yang secara tidak langsung mempengaruhi aktivitas-aktivitas perusahaan dalam jangka panjang, misalnya: keadaan ekonomi, sosial budaya, teknologi, politik, dan lain-lain. Kebanyakan perusahaan menghadapi lingkungan eksternal yang berkembang cepat, kompleks, global, yang membuat sulit diinterpretasikan (Anthony, Bennett, and Wheatly, 1993, hal. 14) Untuk menghadapi data lingkungan yang tidak jelas dan tidak lengkap, perusahaan harus melakukan cara yang disebut analisis lingkungan eksternal. Proses ini meliputi empat kegiatan: *scanning*, *monitoring*, *forecasting* dan *assessing*. Tujuan mempelajari lingkungan umum adalah untuk mengidentifikasi berbagai peluang dan ancaman. Peluang dan ancaman adalah kondisi dalam lingkungan umum yang dapat

membantu perusahaan mencapai daya saing strategis. Sedangkan ancaman adalah kondisi-kondisi dalam lingkungan umum yang dapat mengganggu usaha perusahaan dalam mencapai daya saing secara strategis. Ringkasnya, peluang dalam lingkungan eksternal mencerminkan kemungkinan, dimana ancaman adalah kendala. Komponen analisis eksternal adalah: *scanning, monitoring, forecasting and assessing*.

Scanning adalah usaha untuk mempelajari seluruh segmen dalam lingkungan umum. Melalui *scanning*, perusahaan mengidentifikasi sinyal-sinyal awal perusahaan yang mungkin terjadi dalam lingkungan umum dan mendeteksi setiap perubahan yang terjadi (Michael, Duane, and Hoskinsson 1997. Hal 43). *Monitoring* adalah kemampuan mendeteksi arti setiap kejadian lingkungan, *assessing* adalah untuk menentukan saat untuk menentukan dan pengaruh perubahan lingkungan serta kecenderungan dalam manajemen strategis suatu perusahaan.

Internal Environment mengacu pada kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki oleh perusahaan. Lingkungan ini biasanya bersifat terkendali, tetapi pada kenyataannya tidak selamanya kondisi internal perusahaan dapat dikendalikan. *Intrnal environment* terdiri ari tiga elemen, yaitu: *structure, culture, dan resources* (Hunger and Wheelen, 1996, hal. 9). Struktur berbicara mengenai bagaimana suatu perusahaan dan organisasi dalam hal komunikasi, *authority* dan *workflow* atau sering dikenal sebagai *chain of command* yang digambarkan dalam struktur organisasi perusahaan. *Culture* merupakan suatu *beliefs, expectation* dan *value* yang dimiliki oleh semua orang yang ada di dalam perusahaan, sehingga menjadi kultur perusahaan. *Resources* adalah aset yang dimiliki oleh perusahaan untuk operasinya, bisa berupa aktiva, *financial asset, skill* dan lain sebagainya.

Tahap kedua proses *strategy management* adalah *strategy formulation*, merupakan pengembangan perencanaan perusahaan dalam jangka panjang untuk efektifitas manajemen

dengan melihat peluang dan ancaman yang dihadapi serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki (Hunger and wheelen, 1996, hal 9). Pada tahap ini meliputi misi, perumusan dan *setting policy guidelines*. Misi adalah maksud atau alasan mengapa perusahaan itu ada. Misi adalah *unique purpose* yang dimiliki oleh perusahaan yang membedakan perusahaan itu dengan perusahaan yang lain dan dapat menggambarkan produk apa yang ditawarkan dan siapa yang dilayani oleh perusahaan. Setelah misi perusahaan ditentukan, kemudian dapat ditentukan pula tujuan dan sasaran yang ingin dicapai perusahaan serta strategi yang dipilih untuk mencapainya. *Policy* diperlukan sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan.

Tahap ketiga dalam proses manajemen strategi adalah implementasi strategi. Implementasi strategi merupakan proses dimana manajemen menterjemahkan strategi dan *policy* yang dipilih kedalam aktifitas-aktifitas perusahaan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur (Hunger and Wheelen, 1996, hal 14)

Tahap akhir proses manajemen strategi adalah evaluasi dan kontrol. Evaluasi dan kontrol merupakan suatu proses untuk memonitor aktivitas dan kinerja perusahaan dengan membandingkan dengan hasil yang diharapkan atau tujuan yang akan dicapai. Meskipun evaluasi dan kontrol merupakan tahap terakhir dalam proses manajemen strategi, tetapi aktivitas ini diperlukan pada saat dilakukan strategi formulasi dan implementasi strategi karena adanya evaluasi dan kontrol, kelemahan yang dimiliki perusahaan dapat diketahui lebih awal (Hunger and Wheelen, 1996, hal. 15). Hal ini mungkin saja terjadi karena perubahan lingkungan eksternal sangat cepat, sehingga perusahaan harus tetap memonitornya. Keadaan ini akan mendorong perusahaan untuk selalu melakukan penyesuaian atas strategi yang berlaku terhadap perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal dan internal perusahaan.

2.3. Analisis Lingkungan Perusahaan

Analisis lingkungan perusahaan atau analisis SWOT adalah suatu proses proses analisis yang mengkaji faktor internal dan eksternal perusahaan untuk menentukan dimana perusahaan memiliki *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) yang berarti sehingga dapat mengelola *opportunity* (peluang) yang ada secara efektif dalam menghadapi *threat* (ancaman) yang terdapat di dalam industri.

Ada dua faktor yang membuat analisis lingkungan menjadi suatu analisis penting dan harus selalu dilakukan oleh manajer puncak, yaitu:

1. Perusahaan atau organisasi tidak berdiri sendiri (terisolasi) tetapi berinteraksi dengan bagian-bagian dari lingkungannya dan lingkungan itu sendiri selalu berubah setiap saat. Dalam banyak kasus, beberapa perusahaan akan mengalami kegagalan karena ketidakmampuan menganalisis dan beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang selalu berfluktuasi.
2. Pengaruh lingkungan yang sangat rumit dan kompleks dapat mempengaruhi kinerja banyak bagian yang berbeda dari sebuah perusahaan. Ketidakpastian dan rumitnya masa depan membuat penyusun strategi harus lebih berhati-hati dalam melakukan analisis lingkungan. Sejumlah asumsi-asumsi relevan harus dikaji ulang setiap waktu agar penyesuaian-penyesuaian dapat segera dilakukan.

2.3.1 Analisis SWOT

Hal terpenting yang harus ditegaskan adalah bahwa para manajer harus dapat menemukan *strategic fit between external opportunities and internal strength* dengan memperhatikan *external threat and internal weakness* (Hunger and Wheelen, 1996, hal. 142).

Lingkungan merupakan salah satu faktor yang penting untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingan (Wahyudi, 1996, hal. 47). Sebelum menentukan strategi bersaingnya, suatu perusahaan harus mengidentifikasi atau mengetahui aspek-aspek struktural yang menentukan intensitas persaingan dalam industri dimana perusahaan tersebut bersaing (Hunger and Wheelen, 1996, hal. 85). Adapun maksudnya adalah supaya perusahaan dapat menemukan posisinya di dalam industri serta dapat melindungi diri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan persaingan yang ada, atau bahkan diharapkan dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif.

Dapat dikatakan bahwa pengetahuan atau pemahaman tentang aspek-aspek struktural yang menentukan intensitas persaingan dalam industri tersebut akan dapat memperlihatkan kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) perusahaan, menghidupkan posisi perusahaan dalam industri, menunjukkan keadaan-keadaan dimana perubahan strategi dapat menghasilkan manfaat yang besar, menunjukkan bidang-bidang dimana kecenderungan industri menjanjikan adanya peluang (*opportunities*) atau ancaman (*threats*) yang terbesar serta membantu perusahaan dalam menentukan pilihan strategi bersaing yang tepat.

Untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, hambatan, dan peluang pada perusahaan digunakan teknik analisis SWOT. Teknik analisis SWOT adalah teknik analisis dengan menggabungkan SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*) menjadi suatu matriks dan kemudian diidentifikasi semua aspek dalam SWOT. Dari kuadran tempat bertemunya SWOT tersebut kemudian dibuat strategi yang sesuai dengan aspek-aspek SWOT tersebut. Selanjutnya setelah mengetahui *strenghts, weakness, opportunities, treats* perusahaan yang bersangkutan, hal

tersebut tentu merupakan suatu masukan bagi pihak manajemen dalam menyusun strategi yang tepat sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya seperti yang diharapkan.

2.3.1.1. Analisis Lingkungan Internal

Analisis ini dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki perusahaan, yang meliputi segala situasi di dalam, baik dari segi manajerial maupun operasional dalam bidang organisasi, sumber daya manusia, produksi, pemasaran, penelitian dan pengembangan serta keuangan. Selanjutnya analisis ini disusun dalam kerangka kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) perusahaan dengan menggunakan alat bantu *Internal Strategic Factors Analysis Summary (IFAS)* sebagai berikut :

Tabel 2. 1
Faktor Strategi Internal (IFAS)

Faktor Strategi Internal	Bobot Rating	Skor
Kekuatan •		
Kelemahan •		
Total		

Sumber: Hunger dan Wheelen, *Strategic Management*, 1996, hal.136

Keterangan:

1. Pemberian bobot untuk masing-masing faktor adalah dimulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting) dengan jumlah keseluruhan bobot yang diberikan harus sama dengan 1,0.

2. Penilaian rating untuk masing-masing faktor dilakukan dengan memberikan skala mulai dari 4 (*out standing*) samapai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan. Rating bernilai positif untuk faktor peluang dan kekuatan, sedangkan rating bernilai negatif untuk faktor kelemahan dan ancaman.
3. Skor merupakan hasil perkalian antara bobot dengan rating dengan hasil total yang menunjukkan bagaimana reaksi perusahaan terhadap faktor-faktor strategi eksternal maupun internalnya.

Pengkajian terhadap lingkungan internal perusahaan ini terutama ditekankan pada keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan yang merupakan kekuatan dan menjadikannya unik atau berbeda di dalam industri. Keunggulan yang menjadi kekuatan perusahaan ini akan sangat membantu meningkatkan nilai perusahaan di dalam industri dan dapat menutupi kelemahan yang ada.

2.3.1.2. Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah suatu kekuatan yang berada di luar perusahaan yang kondisinya *uncontrollable* sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja semua perusahaan dalam industri. Lingkungan eksternal perusahaan merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi operasi perusahaan yang daripadanya muncul peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*).

Perusahaan yang melakukan analisis dan diagnosa lingkungan eksternal dapat memberikan kesempatan yang lebih luas kepada para perumus strategi untuk mengantisipasi kesempatan dan ancaman yang ada. Atas dasar inilah dapat dibuat

rencana untuk memberikan tanggapan yang sesuai. Dalam menganalisis dan mendiagnosa lingkungan eksternal perusahaan, ada beberapa faktor atau hal penting yang perlu dipertimbangkan dan diperhatikan, yaitu :

a. Faktor-faktor ekonomi

Keadaan ekonomi suatu negara saat ini ataupun pada masa yang akan datang dapat memberikan dampak kepada strategi perusahaan. Faktor-faktor ekonomi yang dapat dianalisis dan didiagnosa oleh perusahaan antara lain : kebijakan fiskal, tingkat suku bunga, kebijakan kuota dan peraturan-peraturan pemerintah yang dapat membantu ataupun menghambat pencapaian tujuan perusahaan serta berhasil atau gagalnya strategi yang dianut oleh perusahaan.

b. Faktor-faktor pemerintah dan hukum

Faktor-faktor pemerintah dan hukum yang berpengaruh atas pencapaian tujuan dan strategi perusahaan antara lain: peraturan-peraturan pemerintah yang berkenaan dengan penetapan dan pengendalian upah, pengenaan pajak ekspor, campur tangan pemerintah dalam tata niaga, peraturan lokasi, fasilitas kredit dan sebagainya.

c. Faktor pasar atau persaingan

Ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi pasar bagi barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan, yang biasa dikenal dengan *primary demand factor*, yang mencakup :

1. Perubahan dalam jumlah penduduk
2. Perubahan dalam umur penduduk
3. Tagihan pendapatan dari penduduk
4. Daur hidup produk atau jasa

Selain itu faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam persaingan yang dihadapi perusahaan :

1. Masuk atau keluarnya pesaing-pesaing
2. Pengganti dan pelengkap terhadap produk atau jasa yang ada
3. Perubahan strategi utama oleh pesaing-pesaing

d. Faktor *supplier* dan teknologi

Ada dua hal yang perlu dipertimbangkan yaitu :

1. Biaya ketersediaan semua faktor produksi yang sekarang digunakan dalam perusahaan
2. Perubahan teknologi yang menggunakan faktor-faktor produksi ini sebagaimana juga halnya produk dan jasa yang dapat menjadi substitusi terhadap produk atau jasa yang sekarang ada

e. Faktor geografis

Faktor inipun harus ditelaah seperti faktor lokasi, keputusan untuk menjadi perusahaan multinasional dan sebagainya.

f. Faktor Sosial Budaya

Faktor-faktor ini terutama menyangkut nilai-nilai dan sikap masyarakat.

Selanjutnya analisis ini disusun dalam kerangka peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) perusahaan dengan menggunakan alat bantu *External Strategic Factors Analysis Summary (EFAS)* sebagai berikut :

Tabel 2.2
Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

Faktor Strategi Eksternal	Bobot Rating	Skor
Peluang •		
Ancaman •		
Total		

Sumber: Hunger dan Wheelen, Strategic Management, 1996, hal.109

Keterangan:

1. Pemberian bobot untuk masing-masing faktor adalah dimulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting) dengan jumlah keseluruhan bobot yang diberikan harus sama dengan 1,0.
2. Penilaian rating untuk masing-masing faktor dilakukan dengan memberikan skala mulai dari 4 (*out standing*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan. Rating bernilai positif untuk faktor peluang dan kekuatan, sedangkan rating bernilai negatif untuk faktor kelemahan dan ancaman.
3. Skor merupakan hasil perkalian antara bobot dengan rating dengan hasil total yang menunjukkan bagaimana reaksi perusahaan terhadap faktor-faktor strategi eksternal maupun internalnya.

2.3.2. Matriks SWOT

Setelah kerangka SWOT perusahaan dengan memberikan pembobotan dan rating diselesaikan, dengan menggunakan matriks SWOT akan didapatkan beberapa

alternatif strategi, yaitu : SO Strategi, ST Strategi, WO Strategi, dan WT Strategi, sesuai dengan kuadran pada matriks seperti pada gambar 2.3.

Gambar 2.3
Matriks SWOT

	Strengths-S	Weaknesses-W
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. List Strengths 3. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. List Weaknesses 3.
Opportunities-O	SO Strategies	WO Strategies
<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. List Opportunities 3. 	Use Strengths to take advantages of Opportunities	Overcome Weaknesses by taking advantages of Opportunities
Threats-T	ST Strategies	WT Strategies
<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. List Threats 3. 	Use Strengths to avoid Threats	Minimize Weaknesses and avoid Threats

2.3.3. Analisis Struktur Persaingan

Hal yang sangat penting dalam mengidentifikasi kekuatan eksternal dalam mengantisipasi peluang dan ancaman adalah melakukan analisis lingkungan industri. Bagaimana tingkat persaingan yang dihadapi oleh perusahaan dalam merumuskan strateginya?

Strategi bersaing yang efektif meliputi tindakan-tindakan ofensif dan defensif guna menciptakan posisi yang aman terhadap kelima kekuatan persaingan. Tujuan strategi bersaing dalam suatu unit usaha (*business unit*) pada sebuah industri adalah menemukan posisi dalam industri tersebut dimana perusahaan dapat

melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan (gaya) persaingan atau dapat mempengaruhi, tekanan tersebut secara positif.

Dibanding dengan lingkungan umum, lingkungan industri memiliki efek yang lebih langsung terhadap daya saing strategi dan profitabilitas. Porter (1993) memperkenalkan suatu model yang dikenal sebagai *five force model*. Model ini dipakai untuk mengetahui intensitas persaingan perusahaan dalam industrinya, antara lain :

1. Hambatan Untuk Masuk

Hambatan untuk masuk adalah kekuatan ekonomi dan teknologi yang mencegah perusahaan lain dari luar untuk memasuki sebuah industri (*barrier to entry*). Bila hambatan untuk masuk rendah, maka para pesaing baru dengan mudah dapat memasuki suatu industri. Hal ini berarti meningkatkan persaingan dan memperkecil bagian keuntungan (*profit sharing*) perusahaan. Faktor-faktor hambatan untuk masuk antara lain:

- a. Skala Ekonomis, skala operasi dari unit produksi yang menentukan efisiensi ekonomis, yang masing-masing berbeda untuk jenis industri yang berbeda. Volume skala ekonomis yang tinggi membutuhkan banyak modal, sehingga dapat merupakan hambatan masuk ke sebuah industri.
- b. Diferensiasi Produk, yang menunjukkan mudah atau sulitnya membedakan produk-produk dalam sebuah industri berdasarkan ciri-ciri objektif produk (*objective features*), ataupun ciri-ciri yang dirasakan/diterima konsumen (*perceived features*), seperti citra merek, kebaruan (*novelties*), citra status, dan daya tarik mode. Semakin suatu produk terdiferensiasi, semakin sulit untuk ditiru, sehingga hambatan masuk semakin tinggi.

- c. Biaya Peralihan (*switching cost*), merupakan biaya yang dikeluarkan konsumen bila mereka beralih dari konsumsi suatu produk ke produk lain. Bila biaya peralihan tinggi maka kecil kecenderungan konsumen untuk beralih ke produk lain atau konsumen meneruskan konsumsi terhadap produk sebelumnya, dan sebaliknya.
- d. Kebutuhan Modal, semakin tinggi modal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan bisnis dalam suatu industri, semakin tinggi hambatan untuk masuk yang terjadi.
- e. Akses Pada Saluran Industri, bila semakin mudah bagi pendatang baru untuk menyalurkan produknya tanpa harus berinvestasi khusus pada penciptaan jaringan distribusi, semakin lemah hambatan masuk tersebut.
- f. Keunggulan Biaya Absolut, misalnya kemampuan untuk menghasilkan desain produk dengan biaya produksi murah sehingga meningkatkan fleksibilitas harga bagi perusahaan tertentu, dapat memperkuat hambatan masuk.
- g. Kebijakan Pemerintah, misalnya pemerintah menginginkan pelaku tertentu yang menangani sebuah industri atau bisnis, maka itu berarti mempersulit kesempatan pesaing untuk masuk.
- h. Pembalasan Yang Sudah Diduga, yaitu tindakan yang diperkirakan akan dilakukan para pengusaha lama terhadap suatu pendatang baru. Semakin reaktif perusahaan lama terhadap perusahaan yang akan masuk, semakin tinggi hambatan tersebut.
- i. Identitas merek, hak paten, juga merupakan hambatan untuk masuk.pada tingkat persaingan.

2. Ancaman Produk Pengganti

Produk substitusi atau produk pengganti adalah produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri. Produk pengganti dapat membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan *ceiling price* yang dapat diberikan perusahaan dalam industri. Semakin bervariasi alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, maka praktis semakin ketat pembatasan laba industri. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk yang berkualifikasi (Porter, 1990, hal. 22), antara lain :

1. Mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik daripada produk lain.
2. Dihasilkan oleh industri yang berlaba tinggi.

3. Kekuatan Tawar-menawar (*Bargaining Power*) Pembeli

Pembeli dapat bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga untuk turun dengan melakukan tawar-menawar untuk kualitas yang lebih tinggi dan atau mengharapkan pelayanan yang lebih baik. Kekuatan para pembeli dalam suatu industri tergantung pada sejumlah karakteristik pasar dan kepentingan relatif para pembelinya. Ada beberapa situasi atau keadaan yang dapat menyebabkan kuatnya kelompok pembeli dalam industri, yaitu :

- a. Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah yang relatif besar terhadap penjualan produsen. Jika sebagian besar hasil penjualan merupakan pembelian dari satu pembeli tertentu, maka hal ini akan berakibat mempertinggi arti penting bisnis pembeli. Kelompok pembeli yang membeli dalam jumlah besar memiliki posisi yang kuat, jika suatu industri mempunyai biaya tetap yang besar.

- b. Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli. Pembeli cenderung untuk memilih harga yang lebih menguntungkan dan menggunakan dananya untuk melakukan pembelian secara selektif. Pembeli pada umumnya lebih tidak peka terhadap harga apabila produk yang dijual oleh industri yang bersangkutan hanya merupakan bagian kecil saja dari biaya pembeli.
- c. Produk yang dibeli dari industri merupakan produk standar atau tidak terdeferensiasi. Dalam masalah ini pembeli yakin bahwa mereka hampir selalu dapat menemukan pemasok alternatif dan dapat membandingkan antara pemasok yang satu dengan pemasok yang lain.
- d. Pembeli menghadapi biaya peralihan yang kecil untuk berpindah ke pemasok lain, yang mana biaya peralihan ini mengikat pembeli terhadap penjual atau pemasok tertentu. Sehingga apabila pembeli hanya menanggung biaya peralihan yang kecil, atau bahkan penjual yang menanggung biaya peralihan tersebut, maka posisi pembeli menjadi lebih kuat.
- e. Pembeli mendapatkan keuntungan yang kecil. Keuntungan yang kecil tersebut akan menimbulkan rangsangan yang besar bagi pembeli untuk menekan biaya. Namun lain halnya apabila pembeli mendapat keuntungan yang besar, maka pada umumnya mereka kurang peka terhadap harga dan mempunyai orientasi pandangan jangka panjang untuk membina hubungan yang lebih lama dengan pemasoknya.
- f. Pembeli memberikan indikasi dapat menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik. Jika seorang pembeli sudah menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik, berarti mereka berada pada posisi

untuk dapat menuntut konsensi-konsensi. Pembeli mempunyai motivasi untuk melakukan integrasi balik yang didasarkan atas pengamanan suplai atau faktor-faktor non harga lainnya, yang menyiratkan bahwa perusahaan-perusahaan dalam industri harus bisa menawarkan konsensi harga yang besar untuk mencegah dilakukannya integrasi balik oleh pembeli. Dalam kasus ini, kekuatan pembeli dapat dinetralisis sebagian apabila perusahaan-perusahaan dalam industri bisa memberikan ancaman untuk melakukan integrasi maju ke dalam industri pembeli.

g. Produk industri tersebut tidak begitu penting bagi peningkatan kualitas produk atau jasa pembeli. Apabila kualitas produk atau jasa pembeli sangat dipengaruhi oleh produk industri, maka pembeli pada umumnya kurang peka terhadap harga.

h. Pembeli mempunyai sumber informasi yang lengkap. Apabila pembeli mempunyai informasi yang lengkap tentang permintaan, harga pasar yang aktual dan juga besarnya biaya pemasok, biasanya posisi tawar-menawar mereka lebih kuat daripada bila informasi yang mereka miliki tidak lengkap.

Dengan informasi yang lengkap, pembeli berada pada posisi yang lebih baik untuk menjamin bahwa mereka mendapatkan harga yang paling menguntungkan. Pada umumnya sumber kekuatan pembeli ini dapat dikaitkan dengan konsumen, termasuk juga pembeli industrial maupun komersial. Dalam hal ini kekuatan pedagang besar dan pengecer sebagai pembeli ditentukan dengan aturan yang sama. Pengecer dapat memperoleh kekuatan tawar-menawar yang besar atas produsen apabila mereka dapat mempengaruhi keputusan pembelian dari konsumen. Demikian pula halnya,

pedagang besar dapat memperoleh kekuatan tawar-menawar jika mereka dapat mempengaruhi keputusan pembelian dari pengecer atau perusahaan kepada siapa mereka menjual.

4. Kekuatan Tawar-menawar (Bargaining Power) Pemasok

Kekuatan pemasok ditentukan oleh faktor-faktor:

- a. Konsentrasi Pemasok, semakin sedikit pemasok maka semakin tinggi kekuatan mereka untuk mendapatkan produk yang diinginkan.
- b. Pentingnya Suatu Industri Bagi Pemasok, semakin besar input yang dipesan oleh suatu industri biasanya pemasok semakin banyak memberi intensif bagi industri.
- c. Ancaman Integrasi ke Depan, bila pemasok dapat memasuki industri yang di pasoknya secara mandiri atau memasarkannya sendiri dan meningkatkan intensitas persaingan.
- d. Akses ke Pemasok lain, bila suatu industri memiliki sumber input lain untuk menjadi rekan bisnis.
- e. Persediaan Tenaga Kerja, untuk industri padat karya, pemasok tenaga kerja merupakan pemasok yang memiliki peran penting.

Keadaan-keadaan yang dapat menentukan kekuatan pemasok seperti tersebut di atas tidak hanya dapat berubah, melainkan juga seringkali berada di luar kekuasaan perusahaan. Dalam melakukan pembelian yang tujuannya adalah menemukan mekanisme untuk menguasai sumber-sumber kekuatan para pemasok, maka perusahaan dapat memperbaiki situasi dengan (Porter 1997, 110-111):

a. Pembelian terpecah

Pembelian atas suatu barang dapat dipencar-pencar antara para pemasok yang berlainan, sedemikian rupa sehingga dapat meningkatkan posisi tawar-menawar perusahaan.

b. Menghindari biaya peralihan

Menghindari biaya ini berarti mengatasi godaan untuk menjadi sangat bergantung pada pemasok dalam bantuan teknik, menjamin agar para karyawan tidak beralih kerja, menghindari upaya pemasok untuk menciptakan suatu jenis produk dan teknik secara khusus tanpa penentuan biaya yang jelas untuk mengimbangi kegiatan operasional untuk waktu yang akan datang.

c. Membantu menentukan sumber-sumber pengganti

Mengantisipasi ketergantungan akan suatu barang tertentu, sehingga jika suatu saat barang tersebut tidak ada di pasaran, maka perusahaan telah mempunyai alternatif pengganti yang tidak mengurangi kualitas utama produk.

d. Meningkatkan standarisasi

Semua perusahaan dalam suatu industri dapat terlayani dengan baik melalui peningkatan standarisasi dalam suatu industri yang menjadi sumber masukan. Kebijakan ini membantu mengurangi diferensiasi produk para pemasok.

e. Menciptakan ancaman integrasi ke hulu

Ancaman ini dapat diciptakan melalui pernyataan-pernyataan, pembuatan rencana yang mendadak untuk melakukan integrasi.

f. Menggunakan integrasi sebagian

Apabila volume pembelian memungkinkan, sebagian besar dari daya atau kekuatan tawar-menawar dapat diperoleh melalui integrasi sebagian ke dalam barang tertentu sementara beberapa bahkan sebagian besar dibeli dari pemasok luar.

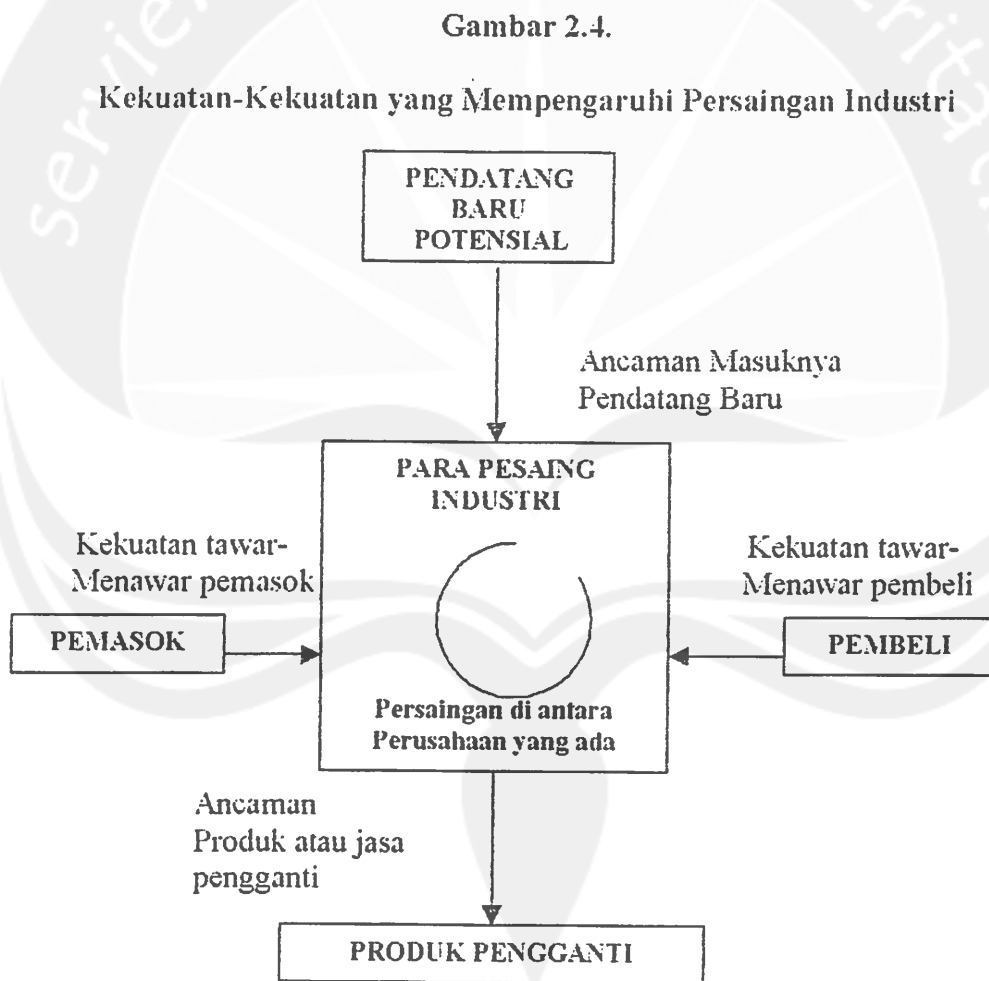
5. Tingkat Persaingan Diantara Pesaing Yang Ada

Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat adanya peluang untuk memperbaiki posisi. Secara umum persaingan yang tajam merupakan akibat dari sejumlah faktor struktural yang saling berinteraksi, antara lain jumlah pesaing yang banyak atau seimbang, pertumbuhan industri yang lamban, biaya tetap atau biaya penyimpanan yang tinggi, ketiadaan diferensiasi atau biaya peralihan penambahan kapasitas dalam jumlah besar, pesaing yang beragam, taruhan strategis yang besar serta hambatan pengunduran diri yang tinggi. Intensitas persaingan antar pesaing di dalam suatu industri akan sangat tergantung dari jumlah pesaing, besarnya ukuran dari kekuatan para pesaing tingkat pertumbuhan industri, besar kecilnya perbedaan produk dan halangan yang tinggi untuk keluar dari industri.

Berkenaan dengan pengembangan strategi, mengidentifikasi pesaing merupakan hal yang amat penting, tetapi proses ini sangat sulit karena penuh dengan ketidakpastian dan beresiko tinggi yang kadang-kadang harus dibayar mahal oleh perusahaan. Di samping itu seringkali perusahaan secara umum membuat kesalahan yang terlalu menekankan pada pesaing saat ini yang telah dikenal dan mengabaikan para pendatang potensial, terlalu menekankan pada pesaing yang besar dan mengabaikan pesaing kecil, menganggap para pesaing

akan terus berperilaku sama dengan perilaku mereka di masa lalu, salah membaca tanda-tanda yang dapat menunjukkan adanya pergeseran dalam fokus bersaing atau adanya perbaikan. Persaingan yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, introduksi produk dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan (Porter, 1993, hal. 16).

Gambar 2.4 menunjukkan kelima kekuatan-kekuatan bersaing yang membentuk profil suatu industri, yaitu :



Sumber: Porter, 1993