

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Pengertian Strategi dan Strategi Bersaing**

Persaingan timbul karena terdapat lebih dari satu perusahaan sejenis dalam industri yang sama dan adanya konsumen yang memiliki kebebasan untuk menentukan pilihannya, sehingga untuk tercapainya suatu tujuan perusahaan diharapkan perusahaan memiliki strategi yang tepat. Demikian pula halnya dengan setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri, hendaknya juga memiliki strategi bersaing yang tepat. Berikut akan dijabarkan mengenai pengertian strategi dan strategi bersaing.

##### **2.1.1. Pengertian Strategi**

Secara umum, keputusan-keputusan strategik memiliki tiga macam karakteristik, yaitu : penting, tidak mudah diganti, dan 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 itu, peran strategi adalah memberi arah bagi perusahaan.

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 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 (Thomson and Strickland, 1992).

Banyak definisi strategi yang dapat dilihat pada 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). Di bawah ini akan diuraikan berbagai definisi strategi, antara lain :

Definisi strategi menurut James R. Quinn (Hill and Jones, 1992) adalah :

Strategi adalah suatu pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan kegiatan-kegiatan perusahaan ke dalam suatu kesatuan yang terpadu.

Menurut Prof. Dr. Sukanto Reksohadiprodjo, M. Com. (1993), strategi adalah :

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.

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

Dari definisi-definisi di atas, terdapat beberapa kesamaan tentang pengertian strategi, yaitu rencana yang memanfaatkan seluruh fungsi yang terintegrasi, 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 mana yang akan kita 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.

Strategi berbeda dengan taktik. Strategi adalah memutuskan apa yang seharusnya dikerjakan, sedangkan taktik adalah bagaimana mengerjakan sesuatu yang sudah kita putuskan. Menurut Drucker, strategi adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*) dan taktik adalah mengerjakan sesuatu dengan benar (*doing the thing right*) (Wahyudi, 1996).

### **2.1.2. Pengertian Strategi Bersaing**

Pentingnya strategi bersaing bagi perusahaan sebagai akibat intensitas persaingan yang semakin meningkat. Persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan menentukan ketepatan aktivitas perusahaan yang dapat menyokong kinerja pihak manajemen.

Definisi strategi bersaing menurut Porter (1997) adalah :

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

Strategi bersaing yang efektif meliputi tindakan-tindakan ofensif ataupun defensif untuk menciptakan posisi aman (*defendable position*) terhadap kekuatan-kekuatan persaingan (Porter, 1993). Secara luas, hal ini mencakup sejumlah pendekatan yang mungkin, yaitu :

1. Penempatan Posisi

Menetapkan perusahaan dalam posisi sedemikian rupa sehingga memiliki kemampuan untuk memberikan pertahanan yang terbaik dalam rangka menghadapi rangkaian kekuatan persaingan yang ada.

2. Mempengaruhi Keseimbangan

Mempengaruhi keseimbangan kekuatan melalui gerakan strategis dan karenanya memperbaiki posisi relatif perusahaan.

3. Memanfaatkan Perubahan

Mengantisipasi pergeseran pada faktor-faktor yang menjadi penyebab kekuatan persaingan dan menanggapi sehingga kadang dapat memanfaatkan perubahan dengan memiliki strategi yang cocok dengan kesinambungan persaingan yang baru sebelum lawan menyadarinya.

Pendekatan pertama, menganggap bahwa struktur industri sudah tertentu dan menyesuaikan kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan struktur tersebut. Strategi dipandang sebagai pertahanan terhadap kekuatan-kekuatan perusahaan. Pengetahuan tentang kemampuan perusahaan dan sebab-sebab dari kekuatan persaingan akan memperlihatkan daerah-daerah dimana seharusnya perusahaan menghadapi persaingan dan dimana perusahaan perlu untuk menghindarinya.

Pendekatan kedua, mempunyai arti bahwa perusahaan dapat menyusun strategi yang bersifat ofensif. Strategi tersebut dirancang untuk lebih dari sekedar

menanggulangi kekuatan persaingan, melainkan juga untuk mengubah penyebab persaingan.

Pendekatan ketiga, beranggapan bahwa evolusi industri mengakibatkan perubahan-perubahan pada sumber-sumber struktur persaingan sehingga evolusi secara strategis merupakan hal yang penting. Yang dimaksud dengan evolusi industri adalah kecenderungan-kecenderungan dalam industri yang mempengaruhi sumber-sumber struktural persaingan. Oleh karena itu, perusahaan perlu meramalkan kecenderungan-kecenderungan yang terjadi sebelum pesaing menyadarinya.

Strategi bersaing juga merupakan pencarian posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri yang merupakan arena fundamental tempat persaingan terjadi. Strategi bersaing bertujuan untuk menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri.

## 2.2. Pengertian Manajemen Strategi

Seperti definisi strategi, manajemen strategi juga mempunyai beberapa definisi.

Definisi *strategic management* menurut Hunger dan Wheelen (2000) :

*"Set of managerial decisions and action that determines the long-run performance of a corporation"*

Definisi *strategic management* menurut F. D. David (1986) adalah :

*"The formulation, implementation, and evaluation of action that will enable an organization to achieve its objective"*

Definisi *strategic management* menurut John Viljoen (1994) adalah :

*"The process of identifying, choosing and implementing activities that will enhance the long-term performance of an organization by setting direction and by creating on going 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 dan 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 terdiri dari (Suwarsono, 1996) :

- a. Analisis lingkungan bisnis, diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis.
- b. Analisis profil perusahaan, diperlukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.

- c. Strategi bisnis, diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan misi yang telah ditetapkan.

Strategi diperlukan oleh perusahaan untuk 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 dan tidak beresiko 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, walaupun demikian di dalam pencapaiannya dapat dibedakan menjadi berbagai

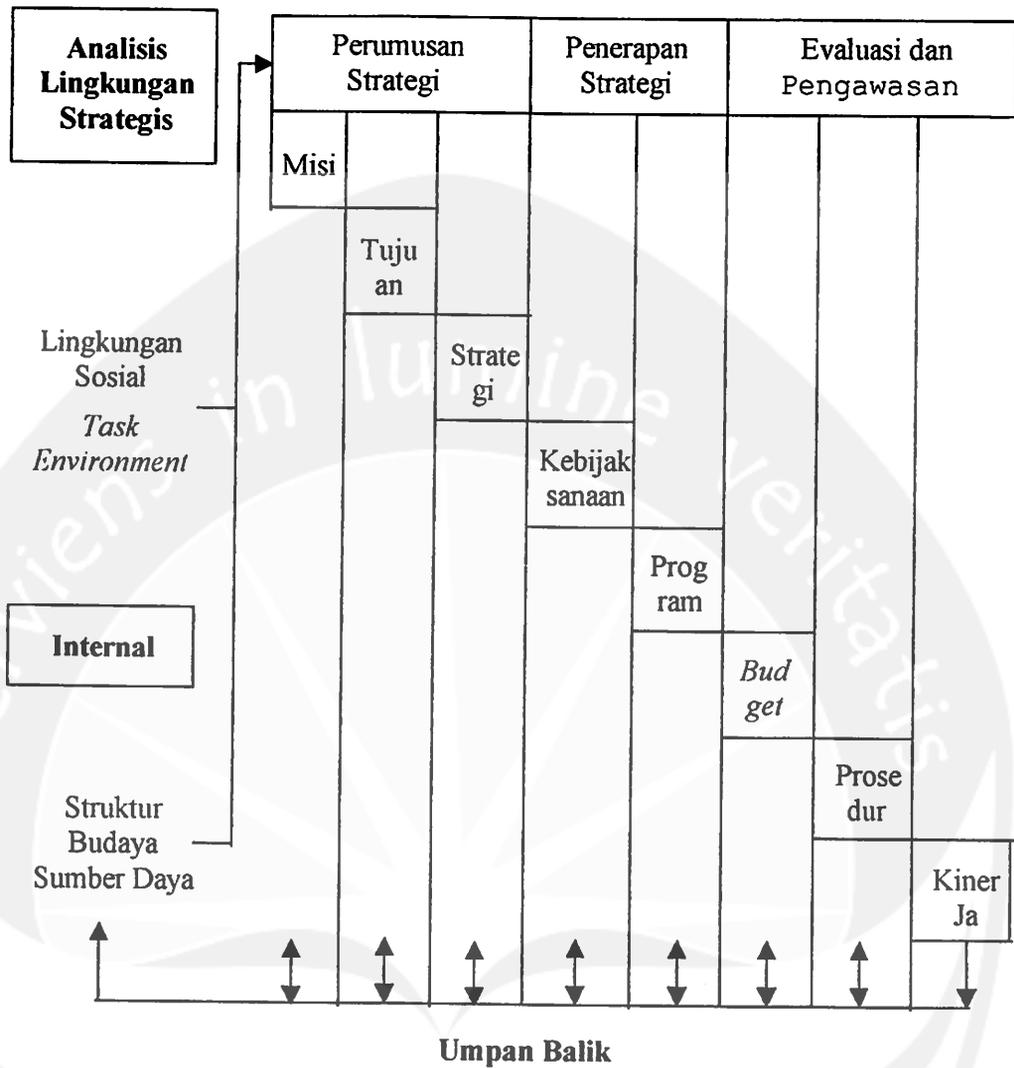
tingkatan kegiatan perusahaan. Tingkatan yang dimaksud secara garis besar meliputi (Hill and Jones, 1992) :

- a. *Functional Level Strategy* adalah strategi yang dimaksudkan untuk meningkatkan tingkatan efektivitas fungsi operasional di dalam sebuah perusahaan, misalnya mencakup *manufacturing, marketing, material management, research and development, dan resources*.
- b. *Business Level Strategy* adalah strategi yang dititikberatkan pada pembuatan keputusan strategi untuk mendapatkan keunggulan bersaing dan persaingan yang efektif dari sebuah produk dalam suatu industri.
- c. *Corporate Level Strategy* adalah strategi tingkat atas yang berkenaan dengan dua hal penting, yaitu dalam bisnis apa perusahaan harus berada guna memaksimalkan keuntungan dalam jangka panjang dan strategi apa yang akan digunakan untuk masuk maupun keluar dari percaturan bisnis tersebut.

### 2.2.3. Proses manajemen strategi

Proses manajemen strategi dimulai 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 ke dalam program, anggaran dan prosedur. Pada tahap akhir untuk mengendalikan apakah tahapan sebelumnya sesuai dengan rencana, maka strategi dievaluasi dan dikontrol. Gambar 2.1 menunjukkan model manajemen strategik.

**Gambar 2.1. Strategic Management Process**



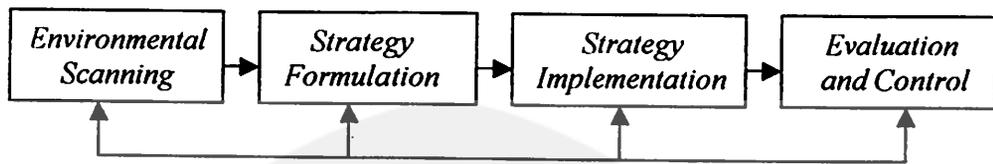
Sumber : Hunger and Wheelen, 2000

Pada gambar di atas ditunjukkan proses *strategic management* yang meliputi 4 tahap, yaitu (Hunger and Wheelen, 2000) :

1. *Environmental Scanning*
2. *Strategy Formulation*
3. *Strategy Implementation*
4. *Evaluation and Control*

Secara ringkas dirangkum pada gambar 2.2. berikut ini :

**Gambar 2.2. Strategic Management Model**



Sumber : Hunger and Wheelen, 2000

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, 2000). Lingkungan eksternal terdiri dari peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan serta merupakan aspek yang tidak dapat dikontrol. Lingkungan eksternal ada dua elemen, yaitu *task environmental* dan *societal environmental* (Hunger and Wheelen, 2000). *Task environmental* 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 environmental* 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 secara cepat, kompleks, global, yang membuat sulit diinterpretasikan. Untuk menghadapi data lingkungan yang tidak jelas dan tidak lengkap, perusahaan harus melakukan cara yang disebut analisis lingkungan eksternal. Proses ini meliputi empat kegiatan, yaitu : *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.

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

*Internal environmental* mengacu pada kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang dimiliki oleh perusahaan. Lingkungan ini biasanya bersifat terkendali, tetapi pada kenyataannya tidak selamanya kondisi internal perusahaan dapat dikendalikan. *Internal environmental* terdiri dari tiga elemen, yaitu : *structure, culture, dan resources* (Hunger and Wheelen, 2000). *Structure* berbicara mengenai bagaimana suatu perusahaan dan organisasi dalam hal berkomunikasi, *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-lain*.

Tahap kedua proses *management strategy* 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, 2000). 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 tersebut 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 *strategy management* adalah *strategy implementation*. *Strategy implementation* merupakan proses dimana manajemen menterjemahkan strategi dan *policy* yang dipilih ke dalam aktivitas-aktivitas perusahaan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur (Hunger and Wheelen, 2000).

Tahap akhir proses manajemen strategi adalah *evaluation and control*. 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, karena adanya evaluasi dan kontrol, kelemahan yang dimiliki perusahaan dapat diketahui lebih awal (Hunger and Wheelen, 2000). Hal ini mungkin saja terjadi karena perubahan lingkungan eksternal yang 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 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 yang relevan harus dikaji ulang setiap jangka waktu tertentu 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, 2000).

Lingkungan merupakan salah satu faktor yang penting untuk menunjang keberhasilan dalam persaingan (Wahyudi, 1996). 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, 2000). Adapun maksudnya adalah supaya perusahaan dapat menemukan posisinya di dalam industri serta dapat melindungi diri sendiri 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 (*weakness*) 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 (*opportunity*) atau ancaman (*threat*) yang terbesar serta membantu perusahaan dalam menentukan pilihan strategi bersaing yang tepat.

Untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan hambatan pada perusahaan digunakan teknik analisis SWOT. Teknik analisis SWOT adalah teknik analisis dengan menggabungkan SWOT (*Strengths, 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 *strengths, weaknesses, opportunities, threats* perusahaan yang bersangkutan, hal tersebut 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 and Wheelen, 2000

Keterangan :

1. Pemberian bobot untuk masing-masing faktor dimulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting) dengan jumlah keseluruhan bobot yang diberikan harus sama.
2. Penilaian rating untuk masing-masing faktor dilakukan dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh factor-factor 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 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 menimbulkan peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*).

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, yaitu :

- a. Faktor-faktor ekonomi

Keadaan ekonomi suatu negara saat ini ataupun pada masa yang akan datang dapat memberikan dampak pada 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 lain-lain.

c. Faktor pasar atau persaingan

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pasar bagi barang dan jasa yang dihasilkan perusahaan (*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 oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan, antara lain :

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 pada 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 and Wheelen, 2000

Keterangan :

1. Pemberian bobot untuk masing-masing faktor 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 (*outstanding*) 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 tabel 2.3.

**Tabel 2.3. Matriks SWOT**

	<b>Strengths (S)</b> 1. 2. List Strengths 3.	<b>Weaknesses (W)</b> 1. 2. List Weaknesses 3.
<b>Opportunities (O)</b> 1. 2. List Opportunities 3.	SO Strategies Use strengths to take advantages of opportunities	WO Strategies Overcome weaknesses by taking advantages of opportunities
<b>Threats (T)</b> 1. 2. List Threats 3.	ST Strategies Use strengths to avoid threats	WT Strategies Minimize weaknesses and avoid threats

### 2.3.3. Analisis Struktur Industri

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 yang 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 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 ekonomi, 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, menunjukkan mudah atau sulitnya membedakan produk-produk dalam sebuah industri berdasarkan cirri-ciri objektif produk (*objective features*), ataupun cirri-ciri yang dirasakan/diterima konsumen (*perceived features*), seperti citra merek, kebaruan (*novelities*), 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, semakin mudah pendatang baru 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 suatu industri, maka itu berarti mempersulit kesempatan pesaing untuk masuk.
- h. Pembalasan yang sudah diduga, tindakan yang diperkirakan akan dilakukan para pengusaha lama terhadap pendatang baru. Semakin reaktif perusahaan lama terhadap perusahaan yang akan masuk, semakin tinggi hambatan tersebut.
- i. Identitas merek dan hak paten, 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 berkualitas (Porter, 1997), antara lain :

- a. Mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik daripada produk lain.
- b. Dihasilkan oleh industri yang ber laba 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 relatif besar terhadap penjualan produsen. Jika sebagian besar hasil penjualan merupakan pembelian dari satu pembeli tertentu, maka hal ini akan berakibat memepertinggi 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 terdiferensiasi. 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, dimana biaya peralihan ini mengikat pembeli terhadap penjual atau pemasok tertentu. Sehingga apabila pembeli hanya menanggung biaya peralihan yang kecil bahkan penjual yang menanggung biaya peralihan tersebut, maka posisi pembeli menjadi lebih kuat.
- e. Pembeli mendapatkan keuntungan yang kecil sehingga menimbulkan rangsangan yang lebih besar bagi pembeli untuk menekan biaya. Apabila pembeli mendapat keuntungan yang lebih 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 yang menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik. Jika seorang pembeli sudah menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik, berarti mereka berada pada posisi untuk menuntut konsesi. Pembeli memiliki motivasi untuk melakukan integrasi balik yang didasarkan atas pengamanan suplai atau faktor-faktor non harga lainnya. Hal ini

menyiratkan bahwa perusahaan-perusahaan dalam industri harus bisa menawarkan konsesi harga yang besar untuk mencegah dilakukannya integrasi balik oleh pembeli. Dalam kasus ini, kekuatan pembeli dapat dinetralisir sebagian apabila perusahaan-perusahaan dalam industri bias memberikan ancaman untuk melakukan integrasi maju ke dalam industri pembeli.

- g. Produk industri tersebut tidak begitu penting bagi peningkatan bagi 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 tentang permintaan, harga pasar yang aktual dan 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, pembeli industrial dan komersial.

4. Kekuatan tawar-menawar (*bargaining power*) pemasok

Kekuatan pemasok ditentukan oleh faktor-faktor :

- a. Kosentrasi 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 dipasoknya 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, tetapi seringkali berada di luar kekuasaan perusahaan.

5. Tingkat persaingan di antara pesaing yang ada

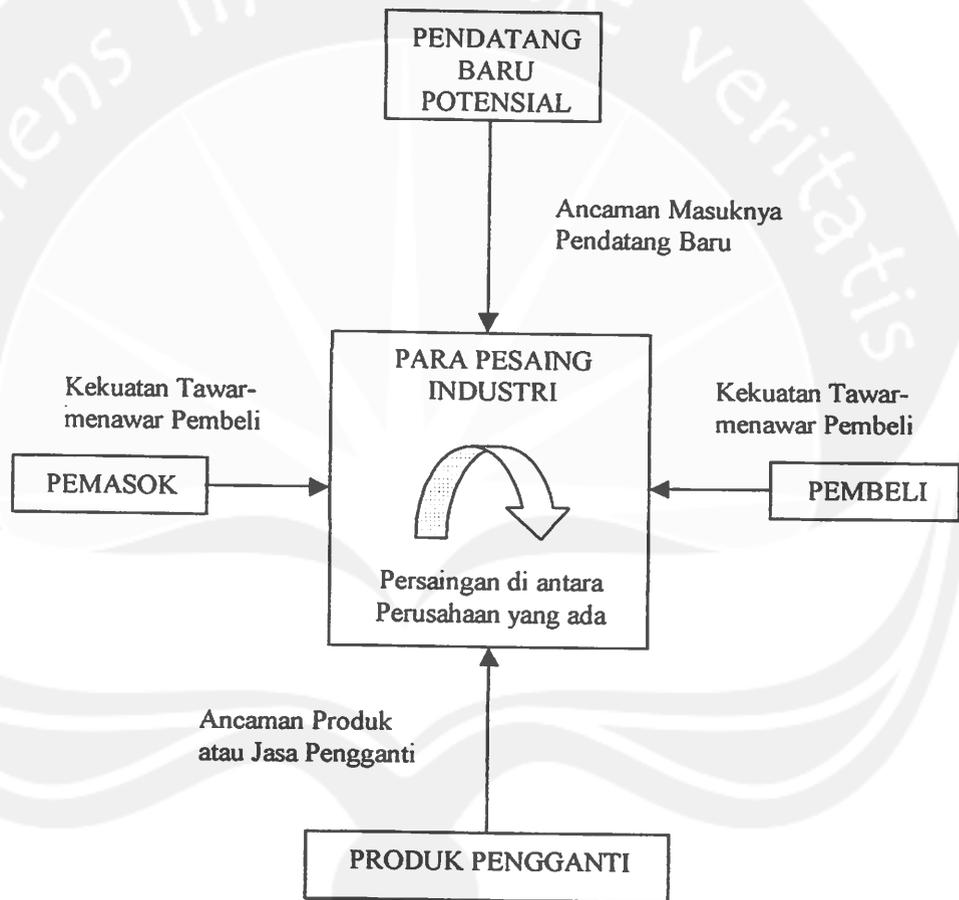
Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat adanya peluang untuk memperbaiki posisi. Secara umum persaingan yang tajam merupakan akibat dari sejumlah faktor struktural yang saling berinteraksi, antara lain jumlah pesaing yang banyak atau seimbang, pertumbuhan industri yang lambat, 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 resiko tinggi yang kadang kala harus dibayar mahal oleh perusahaan. Persaingan yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, pengenalan produk dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan (Porter, 1993)

Gambar 2.3. menunjukkan kelima kekuatan bersaing yang membentuk profil suatu industri. Kelima kekuatan persaingan ini secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampulabaan dalam industri serta kekuatan yang paling besar yang akan menjadi sangat penting dari sudut pandang perumusan strategi.

Gambar 2.3.

**Kekuatan-kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri**



Sumber : Porter, 1993