

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Strategik

Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Untuk dapat mengantisipasi dengan baik perubahan-perubahan yang ada di lingkungan beroperasinya perusahaan tersebut, yang umumnya akan berevolusi melalui 4 fase manajemen strategik, yaitu :

1. Fase pertama – perencanaan keuangan dasar

Pada fase ini manajer membuat perencanaan anggaran tahun depan berdasarkan analisa sederhana menggunakan informasi yang didapat dari dalam perusahaan. Dari bagian penjualan memberikan sedikit informasi mengenai lingkungan. Perencanaan operasional sederhana seperti itu dianggap sebagai strategik manajemen, yang mana pembuatan rencana itu pun membutuhkan waktu yang tidak sedikit. Aktivitas normal perusahaan tertunda beberapa minggu disaat manajer berusaha keras mempersiapkan perencanaan anggaran. Horizon waktunya kurang lebih 1 tahun.

2. Fase kedua – perencanaan berdasarkan peramalan

Sebagaimana anggaran tahunan kurang bisa menstimulasi rencana jangka panjang, manajer mencoba mengajukan proposal rencana 5 tahun. Pada titik ini, manajer akan mempertimbangkan projek yang membutuhkan waktu lebih dari 1 tahun. Sebagai tambahan informasi, manajer mengumpulkan data lingkungan dan

menganalisa kecenderungan sampai 5 tahun mendatang. Fase ini juga memakan waktu, seringkali melibatkan 1 bulan penuh aktivitas manajerial untuk memastikan anggaran benar-benar tepat. Manajer bersaing untuk mendapatkan bagian dana yang lebih banyak sehingga bisa menjadi sangat berbau politik. Horizon waktunya kurang lebih 3 sampai 5 tahun.

3. Fase ketiga – perencanaan yang berorientasi pada faktor eksternal

Frustrasi dengan persaingan politik dan rencana 5 tahun yang tidak efektif, manajemen atas mengambil kendali proses perencanaan dengan menginisiasi perencanaan strategik. Perusahaan berusaha meningkatkan respon terhadap perubahan pasar dan persaingan dengan berpikir secara strategis. Tidak jarang data yang dikumpulkan oleh karyawan dan analisa kecenderungan di masa datang menggunakan teknik yang inovatif dan mutakhir dari konsultan luar perusahaan. Para manajer atas mengadakan pertemuan setahun sekali untuk mengevaluasi dan memperbarui rencana strategik sampai 5 tahun mendatang tetapi masukan dari karyawan tingkat rendah sangat minimal.

4. Fase keempat – manajemen strategik

Menyadari sebaik apapun rencana strategik yang dibuat tidak ada gunanya tanpa masukan dan komitmen dari karyawan tingkat rendah, sehingga manajer atas membentuk grup perencanaan dari berbagai tingkatan, dari setiap bagian dan kelompok kerja. Mereka mengembangkan dan menggabungkan rencana strategik yang membidik tujuan utama perusahaan. Pada titik ini rencana strategik memperinci mengenai penerapan, evaluasi, dan pengendalian. Setiap orang

dilibatkan. Perencanaan interaktif dari berbagai tingkatan dan tidak lagi hanya dari atas ke bawah.

Manajemen strategik meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategik dan perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategik menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan (Wheelen dan Hunger, 2012).

Pengamatan lingkungan bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang strategik yaitu faktor eksternal dan internal yang akan menentukan masa depan perusahaan. Pengamatan lingkungan dilakukan melalui analisa SWOT, yang mana dari faktor internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan, sedangkan faktor eksternal terdiri dari peluang dan ancaman. Tujuan pembelajaran manajemen strategik menekankan pada pengawasan dan evaluasi dari peluang dan ancaman dari luar dalam hubungannya dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan.

B. Strategi

Terdapat banyak pendapat mengenai pengertian strategi. Kata strategi berasal dari bahasa Yunani, *stratēgos*, yang berarti komandan militer pada zaman demokrasi Athena. Menurut Tjiptono (2002 : 3) istilah strategi berasal dari kata Yunani *strategia* (*stratus* = militer, dan *ag* = memimpin), yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Konsep ini relevan dengan situasi jaman dulu yang sering diwarnai perang, dimana jenderal dibutuhkan untuk memimpin satu angkatan perang agar

dapat selalu memenangkan perang. Menurut Freddy (1997), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

Menurut Chandler (1962) strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Menurut Learned, Christensen, Andrews, dan Guth (1965), strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak.

Menurut Argyris (1985), Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977), strategi merupakan respon – secara terus-menerus maupun adaptif – terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

Menurut Hamel dan Prahalad (1995), strategi merupakan tindakan yang bersifat senantiasa meningkat dan terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti. Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Menurut Wheelen dan Hunger (2012), strategi perusahaan merupakan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan

tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

Menurut Porter (1985) strategi dipandang sebagai alat yang mana perusahaan capai dan menopang keunggulan bersaing dibandingkan perusahaan lain. Porter mengidentifikasi 2 strategi generik : diferensiasi dan penurunan biaya.

Ada beberapa level strategi dalam organisasi : korporasi, bisnis dan operasional (Langfield-Smith, 1997). Strategi korporasi memasukkan tujuan dari pemilik, tujuan strategik, pola dalam alokasi sumber daya dan seleksi unit bisnis strategik (Johnson dan Scholes, 1999). Strategi bisnis berkonsentrasi pada bagaimana strategi korporasi tampak pada produk atau layanan atau kategori pasar dari organisasi (Johnson dan Scholes, 1999). Strategi bisnis dapat dideskripsikan dalam tiga taksonomi : tipologi, posisi dan misi (Langfield-Smith, 1997). Strategi operasional fokus pada bagaimana strategi korporasi dan strategi bisnis tercermin dalam organisasi yaitu pada sumber daya, proses-proses, orang-orang dan keahlian mereka (Johnson dan Scholes, 1999).

1. Strategi Korporasi

Menggambarkan arah kerja perusahaan secara keseluruhan di dalam usahanya mencapai perkembangan dan pengaturan berbagai jenis bisnis dan produknya. Strategi korporasi sesuai pada 3 kategori utama dari kestabilan, perkembangan, dan penghematan.

2. Strategi Bisnis

Strategi bisnis digunakan pada unit bisnis atau tingkat produk, dan strategi ini menekankan peningkatan posisi yang kompetitif dari produk atau layanan, dalam pasar spesifik atau segmen pasar tertentu yang dipasok oleh unit bisnis tersebut. Strategi bisnis sesuai pada 2 kategori yaitu strategi bersaing dan kerja sama.

Michael Porter (Pearson, 2012) mengemukakan 2 strategi bersaing generik untuk menyaingi perusahaan lain dalam sebuah industri tertentu, yaitu : strategi penurunan biaya dan strategi diferensiasi. Strategi ini disebut generik karena dapat dipakai oleh berbagai jenis atau ukuran perusahaan, bahkan oleh perusahaan nirlaba.

a. Strategi penurunan biaya

Strategi penurunan biaya adalah kemampuan perusahaan atau unit bisnis untuk merancang, memproduksi, dan memasarkan produk yang sebanding dengan lebih efisien dibanding pesaingnya.

b. Strategi diferensiasi

Strategi diferensiasi adalah kemampuan perusahaan untuk memberikan nilai yang unik dan unggul kepada pembeli dalam hal kualitas produk, fitur khusus, atau pelayanan setelah pembelian.

Lebih lanjut Porter mengemukakan bahwa keunggulan bersaing dalam sebuah industri ditentukan dari bidang persaingannya, yaitu target pasar. Target pasar yang bisa dipilih adalah target pasar yang luas atau target pasar yang sempit (*niche*). Kombinasi dari 2 jenis target pasar tersebut dengan 2 strategi kompetitif menghasilkan 4 variasi strategi generik.

Gambar 2.1 Strategi Generik

		Keuntungan Kompetitif	
		Penurunan Biaya	Diferensiasi
Cakupan Kompetitif	Target Luas	Kepemimpinan Biaya	Diferensiasi
	Target Sempit	Fokus Biaya	Fokus Diferensiasi

Sumber : Wheelen dan Hunger, 2012

a. Kepemimpinan Biaya

Kepemimpinan biaya adalah strategi bersaing dengan penurunan biaya yang membidik target pasar yang luas dan membutuhkan konstruksi agresif untuk fasilitas skala efektif, mengusahakan dengan sungguh-sungguh pengurangan biaya dari pengalaman, pengawasan biaya yang ketat dan kontrol *overhead*, menghindari rekening konsumen dengan margin, dan minimalisasi biaya di departemen R&D, layanan, penjualan, pengiklanan, dan sebagainya. Dengan strategi ini perusahaan bisa memberikan harga lebih rendah dibandingkan pesaingnya dan masih bisa mendapatkan keuntungan yang memuaskan.

b. Pengelompokan

Strategi ini membidik target pasar yang luas dan mengikutsertakan penciptaan produk atau layanan yang dilihat unik dalam industri tersebut. Perusahaan bisa menjual dengan biaya yang tinggi untuk produk atau layanan tersebut. Keuntungan yang dihasilkan dengan strategi ini lebih tinggi daripada strategi penurunan biaya karena diferensiasi membuat hambatan yang lebih kuat bagi pendatang baru.

c. Fokus Biaya

Strategi ini adalah strategi bersaing dengan penurunan biaya yang fokus pada kelompok pembeli tertentu atau secara geografis dan mengusahakan hanya melayani pasar *niche* itu. Dalam penggunaan strategi ini, perusahaan atau unit bisnis mencari keunggulan biaya dalam segmen pasar yang menjadi targetnya.

d. Fokus Pengelompokan

Seperti strategi fokus biaya, strategi ini juga berkonsentrasi pada kelompok pembeli tertentu, segmen produk tertentu, atau secara geografis. Pada penggunaan strategi ini, perusahaan atau unit bisnis mencari diferensiasi dalam segmen pasar yang menjadi targetnya. Strategi ini dinilai baik oleh mereka yang beranggapan bahwa perusahaan atau unit bisnis yang fokus pada usahanya untuk bisa melayani kebutuhan khusus dari target pasar *niche* dengan lebih efektif dibanding pesaingnya.

3. Strategi Fungsional

Strategi yang pendekatannya dengan memaksimalkan produktivitas sumber daya di setiap bagian fungsional untuk mencapai tujuan korporasi dan unit bisnis. Strategi ini fokus pada pengembangan dan pemupukan kompetensi untuk memberikan keuntungan yang bersaing bagi perusahaan.

C. Struktur

Pola dalam pembuatan keputusan dan tindakan, diidentifikasi sebagai strategi, yang mana, struktur memberikan dukungan untuk membuat keputusan dan tindakan (Anthony, 1965; Mintzberg, 1978). Tujuan sebuah struktur organisasi adalah untuk merancang, menerapkan, dan mengontrol strategi, melalui tindakan-tindakan yang dilakukan seseorang, sehingga kinerja yang diinginkan bisa dicapai (Anthony dan Govindarajan, 2001).

Fisher (1995: 25) menjelaskan tujuan dari struktur organisasi adalah dengan adanya struktur menentukan peran dan tanggungjawab yang menjaga tindakan seseorang. Melalui hubungan pelaporan dan deskripsi pekerjaan, struktur mempengaruhi tindakan dari seseorang apakah tindakan itu diijinkan atau diharapkan untuk dilakukan.

Ada tiga bagian dari struktur organisasi, yaitu :

1. Perencanaan adalah proses pembentukan strategi yang dimaksudkan (Anthony, 1965; Mintzberg, 1978).
2. Kontrol adalah proses penciptaan kondisi yang memotivasi organisasi untuk mencapai hasil yang diinginkan (Fisher, 1995).

3. Tindakan adalah unit dasar dari kerja yang ditunjukkan dalam organisasi (Hansen dan Mowen, 2000).

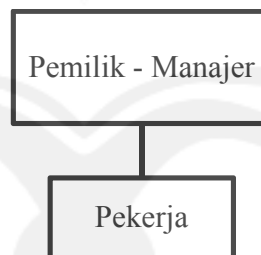
Rencana menentukan kegiatan apa yang ingin dikerjakan. Kontrol mengawasi untuk memastikan bahwa kegiatan-kegiatan itu dikerjakan sesuai rencana. Kontrol dan kegiatan memberikan masukan informasi kembali pada fungsi perencanaan. Menurut Corkindale, kesulitan mengoperasikan suatu perusahaan akan semakin meningkat bila struktur organisasi ketinggalan jaman atau disfungsi. Jadi rencana dapat diubah sesuai dengan perubahan lingkungan dimana perusahaan tersebut beroperasi.

Tiga struktur dasar organisasi, yaitu:

1. Struktur sederhana

Karyawan cenderung mengerjakan semua bagian.

Gambar 2.2 Struktur Sederhana



Sumber : Wheelen and Hunger, 2012

2. Struktur fungsional

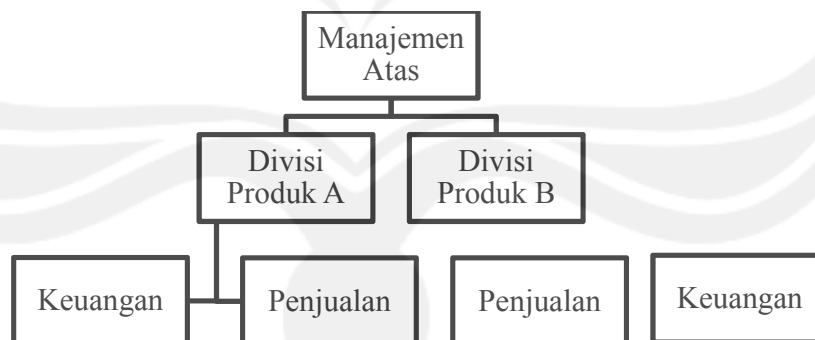
Karyawan cenderung menjadi ahli dalam fungsi bisnis yang penting bagi perusahaan itu, seperti manufaktur, pemasaran, keuangan dan sumber daya manusia.

Gambar 2.3 Struktur Fungsional

Sumber : Wheelen and Hunger, 2012

3. Struktur divisional

Karyawan cenderung menjadi ahli yang terorganisir menurut perbedaan pasar atau produk, contohnya divisi pembuatan kerupuk udang, dimsum, garam dan sebagainya.

Gambar 2.4 Struktur Divisional

Sumber : Wheelen and Hunger, 2012

Ada tiga tipe struktur, yaitu :

1. *Centralised* atau terpusat, yang mana setiap manajer bertanggung jawab pada fungsi tertentu seperti produksi atau marketing.
2. *Decentralised* atau terbagi, yang mana tiap manajer divisi bertanggung jawab pada hampir seluruh aktivitas dalam unit yang lebih khusus, dan fungsi unit bisnis sebagai bagian *semi-independent* dari perusahaan.
3. *Matrix*, yang mana unit fungsional mempunyai tanggung jawab rangkap.

(Anthony dan Govindarajan, 2001)

Tipe menyediakan susunan formal untuk manajemen dalam sebuah organisasi (Fisher, 1995). Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh kepala eksekutif, yang berada di puncak organisasi, mempengaruhi koordinasi manajemen. Kepala eksekutif mungkin bergantung pada komunikasi dengan bawahannya dan/atau laporan. Dengan tipe terpusat, kepemimpinan diperlukan untuk mempromosikan koordinasi antar fungsi untuk meningkatkan efisiensi. Dengan tipe terbagi, pentingnya kepemimpinan bergeser dari kepala eksekutif kepada manajer divisi (Anthony dan Govindarajan, 2001).

D. Analisa Kinerja Keuangan

Kinerja atau prestasi adalah akibat, keluaran, hasil dari keputusan-keputusan dan tindakan dalam sebuah struktur organisasi (Anderson dan Lanen, 1999; Fisher, 1995). Ketika sebuah perusahaan itu telah sukses mencapai tujuannya, prestasi seharusnya dinilai berdasarkan tujuan tersebut (Fisher, 1995). Tujuan dapat dievaluasi dari segi keuangan seperti pendapatan dan laba, atau bisa juga dievaluasi berdasarkan

non-keuangan seperti pangsa pasar atau produktifitas kerja (Anthony dan Govindarajan, 2001). Pengukuran juga dapat secara subyektif seperti tingkat kepuasan pemegang saham (Fisher, 1995).

Bagaimanapun, Chandler (1962), menekankan jika prestasi kerja akan dievaluasi lebih luas dari sisi sosial dan manusia, sumber daya akan sulit dipekerjakan secara efektif, terkecuali orang yang bertanggung jawab terhadap pemanfaatan sumber daya tersebut mempunyai informasi yang relevan untuk mendasari keputusan mereka. Dengan kata lain, prestasi keuangan adalah kunci indikasi dalam setiap organisasi, sebagaimana dalam jangka panjang, jika pengeluaran lebih besar dari pendapatan, tidak satupun organisasi akan bertahan. Penilaian prestasi keuangan mengindikasikan seberapa panjang umur dari sebuah organisasi.

Penilaian prestasi keuangan berkonsentrasi pada evaluasi dari sesuatu yang mempunyai nilai, progres dan prospek sebuah bisnis, dan sebagai salah satu aspeknya, deteksi kelemahan (Westwood, 1997). Kinerja dapat dinilai melalui evaluasi laporan keuangan tahunan : laporan posisi keuangan, laporan prestasi keuangan, dan laporan neraca. Evaluasi laporan keuangan dari waktu ke waktu sangat penting untuk menentukan bagaimana sebuah perusahaan bekerja (Westwood, 1997). Laporan keuangan harus hati-hati diamati dengan teliti, sesuai pernyataan Westwood (1997) yang mengatakan bahwa penggambaran kesimpulan yang valid dalam analisa keuangan membutuhkan keahlian. Banyak cara dapat digunakan untuk mengukur prestasi keuangan suatu organisasi.

Kebanyakan teks mengenai akuntansi dan bisnis mengakui bahwa kelangsungan hidup sebuah perusahaan bergantung pada dua faktor : profit dan likuiditas (Robb, 1999). Bagaimanapun, pengukuran kinerja keuangan secara keseluruhan dapat menutupi masalah dalam sebuah organisasi, sebuah analisis dari aspek yang lebih spesifik dari laporan keuangan tahunan diperlukan untuk secara jelas menentukan kinerja keuangan sebuah organisasi.

Secara individu, ratio keuangan hanya menunjukkan sedikit mengenai sebuah perusahaan, tetapi bila dihitung seluruhnya, gambaran mengenai kesehatan keuangan perusahaan akan lebih jelas (Eisemann, 1997). Banyak alat pengukuran rasio yang digunakan untuk meneliti sebuah perusahaan, yang bisa dibagi menjadi 6 kategori :

1. *Efficiency* menggambarkan seberapa baik sebuah perusahaan menghasilkan aliran kas (Giacomino dan Mielkee, 1993).
2. *Growth* menggambarkan trend seberapa besar sebuah perusahaan yang biasanya ditunjukkan oleh penjualan, keuntungan atau aset (Westwood, 1997).
3. *Liquidity* menggambarkan kecukupan aktiva lancar untuk menyelesaikan kewajiban lancar (Westwood, 1997).
4. *Solvency* menggambarkan kecukupan penjualan dan sumbernya untuk terus menerus beroperasi hingga masa mendatang (Rushinek dan Rushinek, 1987).
5. *Sufficiency* menggambarkan kecukupan aliran kas untuk mencukupi kebutuhan perusahaan (Giacomino dan Mielkee, 1993).

Tabel 2.1
Kategori Pengukuran Kinerja Keuangan

Kriteria Penilaian Kinerja dan Rasio	Definisi	Sumber
<i>1. Efficiency</i>		
<i>Fixed Asset Turnover</i>	<i>Sales : Fixed Assets</i>	Lerman dan Parliament (1990)
<i>Inventory Turnover</i>	<i>Cost of Goods Sold : Inventory</i>	Lerman dan Parliament (1990)
<i>Managerial Efficiency</i>	<i>Net Profit Before Tax : Sales</i>	Westwood (1997)
<i>Operational Efficiency</i>	<i>Gross Profit : Sales</i>	Westwood (1997)
<i>2. Growth</i>		
<i>Change in Sales</i>	<i>(Sales1 - Sales0) : Sales0</i>	Westwood (1997)
<i>Net Profit Margin</i>	<i>Net Profit After Taxes : Net Sales</i>	Wheelen dan Hunger (2012)
<i>Gross Profit Margin</i>	<i>(Sales-Cost of goods sold) : Net Sales</i>	Wheelen dan Hunger (2012)
<i>Return on Investment</i>	<i>Net Profit After Taxes : Total Assets</i>	Wheelen dan Hunger (2012)
<i>3. Liquidity</i>		
<i>Current Ratio</i>	<i>Current Assets : Current Liabilities</i>	Westwood (1997)
<i>Quick Ratio</i>	<i>(Current Assets-Inventory) : Current Liabilities</i>	Lerman dan Parliament (1990)
<i>4. Solvency</i>		
<i>Return on Sales</i>	<i>Net Profit After Tax : Sales</i>	Mauget dan Declerek (1996) ; Rushinek dan Rushinek (1987)

E. Teori Kontingensi (*Contingency Theory*)

Pokok premis dari teori kontingensi adalah tidak ada sistem kontrol (atau struktur) universal yang sesuai untuk diaplikasikan dalam setiap kondisi (Fisher, 1995). Penelitian terdahulu berkonsentrasi pada penetapan struktur yang sesuai untuk

kondisi tertentu (Langfield-Smith, 1997). Penelitian berdasarkan Kontingensi itu penting karena dapat membantu dalam perancangan dan rancang ulang dari organisasi sesuai perubahan lingkungan (Otley, 1980; Miller, 1981).

Pentingnya penajajaran antara strategi dan struktur, terutama pada level bisnis (Govindarajan, 1988; Langfield-Smith, 1997). Kritik terhadap teori ini antara lain : terpotong-potong dan penemuan tidak konsisten, terlalu menyederhanakan metode penelitian, dan secara sempit berfokus pada penelitian perancangan (Fisher, 1995; Langfield-Smith, 1997). Untuk mengatasi batasan ini, direkomendasikan penelitian menggunakan studi kasus yang fokus pada keseluruhan konteks organisasi (Otley, 1999; Otley dan Berry, 1994).

Pendekatan kontingensi menunjukkan bahwa faktor yang satu mempengaruhi yang lain. Faktor yang dimaksud adalah elemen apa saja dalam lingkungan. Lingkungan mempengaruhi organisasi. Berbagai macam elemen dalam organisasi mempengaruhi satu dengan yang lain. Lingkungan termasuk pemilik, konsumen, pemasok, dan kompetitor, juga pemerintah dan buruh (Anderson dan Lanen, 1999; Anthony dan Govindarajan, 2001). Selain itu, tingkat kompetisi, stabilitas pasar, budaya nasional, teknologi dan banyak lagi, termasuk juga dalam faktor lingkungan (Fisher, 1995; Otley, 1980). Entitas ini dan faktor-faktor mempengaruhi organisasi, dilukiskan dengan strategi, struktur dan kinerja.

Struktur dan kinerja adalah keluaran dari strategi. Strategi adalah satu set pola dalam keputusan dan tindakan yang telah muncul (Mintzberg, 1987). Kinerja adalah satu set hasil yang muncul karena pola dalam strategi (Fisher, 1995). Maka dari itu,

strategi menentukan pola dalam alat atau perilaku dari struktur, dan kinerja menentukan pola dalam akhir atau hasil dari struktur.

F. Analisa TOWS Matrix

Dalam upaya meningkatkan daya saing perusahaan, maka perusahaan perlu memahami kondisi internalnya sendiri maupun kondisi eksternal. Analisis SWOT dapat digunakan sebagai alat untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal perusahaan. Disamping itu analisis SWOT dapat digunakan untuk menunjang perumusan beberapa alternatif strategi dalam perusahaan. Analisis SWOT dapat dikelompokkan menjadi dua bagian yaitu, kelompok pertama adalah yang menyangkut internal perusahaan kekuatan dan kelemahannya (*Strength and Weaknesses*), kelompok kedua adalah yang menyangkut eksternal perusahaan peluang dan ancaman (*Opportunity and Threat*) (Paul R, 2006).

TOWS *Matrix* (TOWS merupakan penyebutan lain dari SWOT) mengilustrasikan bagaimana peluang dan ancaman faktor eksternal yang dihadapi suatu perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan faktor internal perusahaan untuk menghasilkan empat kelompok kemungkinan alternatif strategi.

Untuk mendapatkan alternatif strategi dari TOWS *Matrix*, pertama-tama dilakukan pengamatan faktor eksternal dan internal perusahaan menggunakan audit strategik yang merupakan daftar untuk analisa perusahaan, kemudian faktor-faktor yang ditemukan tersebut perlu diringkas untuk menemukan faktor strategik.

1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal contohnya : faktor kelestarian lingkungan, ekonomi, teknologi, politik, hukum, dan sosial budaya, dan juga perusahaan-perusahaan yang sejenis yang dianggap sebagai pesaing. Faktor-faktor tersebut dikelompokkan sebagai Peluang (*Opportunity*) atau Ancaman (*Threat*).

a. Peluang

Peluang yang ada dilingkungan eksternal perusahaan secara umum yang sebaiknya dapat dimaksimalkan guna mencapai tujuan dan misi perusahaan (Rangkuti, 2008). Peluang dapat berbentuk sebuah peluang usaha di pasaran yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mengembangkan kegiatan bisnis.

b. Ancaman

Ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal, dan secara umum yang sebaiknya diminimalisasi karena dapat menghambat perusahaan dalam mencapai tujuan dan misi serta strategi perusahaan (Rangkuti, 2008).

Dari faktor-faktor yang ditemukan dalam analisa OT, digunakan *form EFAS* (*External Factor Analysis Summary*) untuk dianalisa bagaimana manajemen perusahaan merespon faktor-faktor tersebut dan seberapa penting faktor itu berdampak pada perusahaan.

2. Faktor Internal

Faktor internal contohnya : struktur perusahaan, budaya perusahaan, dan sumber-sumber daya perusahaan bagian pemasaran, keuangan, R&D, operasional dan

logistik, HRD, dan teknologi. Faktor-faktor tersebut dikelompokkan sebagai Kekuatan (*Strenght*) atau Kelemahan (*Weakness*).

a. Kekuatan

Kekuatan yang dimiliki perusahaan yang dapat digunakan untuk mengembangkan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan (Rangkuti, 2008). Kekuatan dari lingkungan internal perusahaan ini dapat digunakan secara maksimal dalam menghadapi persaingan di dunia bisnis.

b. Kelemahan

Kelemahan perusahaan dari lingkungan internal, hal tersebut sebaiknya dapat diminimalisasi secara baik untuk memenangi persaingan industri (Rangkuti, 2008). Hal ini harus dapat dianalisa dengan baik karena kelemahan merupakan salah satu faktor strategis perusahaan.

Dari faktor-faktor yang ditemukan dalam analisa SW, digunakan tabel *IFAS* (*Internal Factor Analysis Summary*) untuk dianalisa bagaimana manajemen perusahaan merespon faktor-faktor tersebut dan seberapa penting faktor itu berdampak pada perusahaan.