

MANAJEMEN STRATEGI

Pendekatan secara Teori dan Kajian Kasus

Sumarsid, S.E., M.M.

Eka Giovana Asti, S.E., M.M.

Rinda Siaga Pangestuti, S.E., M.S.M

Yuni Astuti Tri Tartiani, S.E., M.M.

Manajemen Strategi; Pendekatan secara Teori dan Kajian Kasus

Sumarsid, S.E., M.M.

Eka Giovana Asti, S.E., M.M.

Rinda Siaga Pangestuti, S.E., M.S.M

Yuni Astuti Tri Tartiani, S.E., M.M.



Edisi Asli

Hak Cipta © 2023 : Penulis

Diterbitkan : **Penerbit Mitra Wacana Media**

Telp. : (021) 824-31931

Faks. : (021) 824-31931

Website : <http://www.mitrawacanamedia.com>

E-mail : mitrawacanamedia@gmail.com

Office : Vila Nusa Indah 3 Blok KE.2 No.14
Bojongkulur-Gunung Putri. Bogor

ISBN:

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

UNDANG-UNDANG NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial **dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).**
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial **dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).**
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial **dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).**
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, **dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).**

KATA PENGANTAR

Buku Manajemen strategi ini ditulis untuk memenuhi kebutuhan para konsumen pembaca yaitu mahasiswa khususnya mahasiswa program studi manajemen untuk memperoleh pemahaman secara mendalam mengenai langkah strategis perusahaan dalam mengelola organisasi secara efektif dan efisien. Buku ini juga diperuntukkan bagi dosen atau staf pengajar yang mengampu mata kuliah manajemen strategi, sebagai bahan ajar atau sarana penilaian mahasiswa dalam pemahaman mata kuliah manajemen strategi.

Buku ini terdiri dari 11 Bab yang mana di setiap babnya diuraikan dengan menggunakan pendekatan teori dan di beberapa bab terdapat kajian kasus yang terkait dengan materi. Adapun penjelasan materi di setiap bab adalah sebagai berikut:

- Bab 1 berisi uraian mengenai pengantar manajemen strategi. Bagaimana pengertian, komponen, karakteristik, tahapan, peranan manajemen strategi secara jelas diuraikan di sini. Di dalam bab 1 juga terdapat uraian konsep visi dan misi serta keterkaitan antara visi, misi, strategi dan tujuan perusahaan.
- Bab 2 menyajikan uraian mengenai komponen misi perusahaan yang meliputi pengertian, fungsi, langkah penyusunan, karakter dan komponen misi. Pada bab ini juga terdapat beberapa contoh visi dan misi perusahaan.
- Bab 3 membahas mengenai analisis lingkungan bisnis. Bab ini menekankan pada analisis lingkungan internal dan eksternal baik dalam sudut pandang mikro maupun makro. Juga berisi teori lingkungan bisnis dan dinamika lingkungan bisnis.
- Bab 4 membahas mengenai analisis kekuatan kelemahan dan lingkungan internal. juga terdapat bahasan mengenai analisis SWOT dan matriks SWOT .
- Bab 5 berisi penjelasan mengenai penentuan posisi bisnis dalam persaingan. Penjelasan spesifik mengenai *competitive positioning* dan *competitive*

value serta keterkaitan antara manajemen strategi dan daya saing disajikan dalam bab ini.

- Bab 6 menjelaskan mengenai pertumbuhan pangsa pasar dan implikasinya. Pada bab ini dijelaskan secara mendasar terkait pertumbuhan pasar, jenis-jenis pangsa pasar, pentingnya market share dan cara mengukur tingkat keberhasilan perusahaan dalam market share. Di samping itu terdapat juga penyajian matriks pertumbuhan pangsa pasar
- Bab 7 Berisi uraian mengenai penilaian daya tarik industri yang meliputi konsep strategi matrik daya tarik industri, gambaran prosedur dan urutan teknik penyusunan matrik daya tarik industri beserta contohnya dan strategi-strategi pada fungsi operasional, SDM dan keuangan.
- Bab 8 menjelaskan mengenai strategi penetapan harga (penurunan harga) yang meliputi pengertian, tujuan, metode, strategi dan tahap-tahap penetapan harga.
- Bab 9 berisi uraian mengenai strategi keunggulan harga dan kualitas. Menjelaskan secara spesifik mengenai tiga strategi penting yang meliputi strategi bersaing dalam menciptakan keunggulan, strategi keunggulan biaya, dan strategi meningkatkan keunggulan kualitas produk.
- Bab 10 menyajikan uraian mengenai strategi pengembangan produk. Langkah-langkah, tujuan, jenis-jenis, tahapan dan proses pengembangan produk dijelaskan dalam bab ini.
- Bab 11 menjadi bab terakhir dari buku ini, menjelaskan mengenai strategi pengembangan perusahaan yang meliputi uraian mengenai alternatif strategi dalam manajemen strategi, strategi penyehatan beserta jenis-jenisnya dan sebab ketidaksehatan dari strategi perusahaan.

Sebagai kata akhir penulis mengucapkan “Segala Puji bagi Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan kesabaran sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan buku manajemen strategi ini. Disadari bahwa buku manajemen strategi ini masih terdapat kekurangan, sehingga saran dan perbaikan dari para pembaca sangat penulis harapkan demi penyempurnaan buku ini. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya.

Bekasi, Februari 2023

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v
Bab 1 MANAJEMEN STRATEGI	1
A. Pengertian Manajemen Strategi	1
B. Komponen Manajemen Strategi	3
C. Tingkatan Strategi	3
D. Karakteristik Manajemen Strategi	4
E. Tahapan dalam Manajemen Strategi (Fred R. David, 2004:6-7)	5
F. Konsep Visi dan Misi	5
G. Tujuan Perusahaan Menerapkan Sistem Manajemen Strategi	6
H. Kaitan Antara Visi, Misi Strategi dan Tujuan	7
I. Peranan Manajemen Strategi	7
Kasus	8
Bab 2 KOMPONEN MISI PERUSAHAAN	9
A. Misi Perusahaan	9
B. Definisi Misi Menurut Pendapat Lain	10
C. Fungsi Misi	11
D. Langkah Penyusunan Misi	12
E. Karakter Misi	13
F. Komponen-Komponen Pernyataan Misi	14
G. Beberapa Contoh Visi dan Misi Perusahaan	15
Bab 3 ANALISIS LINGKUNGAN BISNIS	19
A. Pengertian Lingkungan	19
B. Lingkungan Internal Bisnis	20
C. Lingkungan Eksternal Bisnis Sudut Pandang Mikro	20
D. Lingkungan Eksternal Bisnis Sudut Pandang Makro	21
E. Komponen Organisasi Bisnis	22
F. Kategori Bentuk Organisasi Bisnis	23
G. Teori Lingkungan Bisnis	25
H. Dinamika Lingkungan Bisnis	26

Bab 4	KEKUATAN DAN KELEMAHAN PERUSAHAAN	31
	A. Kekuatan dan Kelemahan	31
	B. Pengertian Lingkungan Internal	32
	C. Analisis SWOT	33
	D. Matrik SWOT.....	35
Bab 5	PENENTUAN POSISI BISNIS DALAM PERSAINGAN	43
	A. Competitive Positioning.....	43
	B. Mengapa Competitive Positioning Penting?.....	45
	C. Elemen-Elemen Menentukan Competitive Positioning Strategy	46
	D. Tiga Langkah Utama Menciptakan Competitive Value	47
	E. Menggambar Peta Pemosisian	48
	F. Menafsirkan Peta Pemosisian	49
	G. Bagaimana Cara Mengembangkan Competitive Positioning Strategy	51
	H. Manajemen Strategi dan Kaitannya Dengan Daya Saing	52
Bab 6	PERTUMBUHAN PANGSA PASAR DAN IMPLIKASI	53
	A. Pertumbuhan Pasar	53
	B. Jenis-Jenis Pangsa Pasar	55
	C. Matrik Pertumbuhan Pangsa BCG	57
	D. Pengertian Mp3 (Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar)	58
	E. Pentingnya Market Share.....	62
	F. Cara Mengukur Tingkat Keberhasilan Perusahaan dalam Market Share	63
Bab 7	PENILAIAN DAYA TARIK INDUSTRI.....	65
	A. Definisi Industri.....	65
	B. Konsep Strategi Matrik Daya Tarik Industri.....	67
	C. Gambaran Prosedur dan Urutan Teknik Penyusunan Matrik Daya Tarik Industri..	70
	D. Contoh Matriks Daya Tarik Industri.....	75
	E. Strategi Operasional Fungsi Operasional.....	80
	F. Strategi SDM	80
	G. Strategi Keuangan.....	81
Bab 8	STRATEGI PENETAPAN HARGA (PENURUNAN HARGA).....	83
	A. Pengertian Harga	83
	B. Tujuan Penetapan Harga.....	86
	C. Metode Penetapan Harga.....	87
	D. Strategi Penetapan Harga	88
	E. Tahap-Tahap Penetapan Harga	90
Bab 9	STRATEGI KEUNGGULAN HARGA DAN KUALITAS	91
	A. Pengertian Strategi	91
	B. Strategi Bersaing dalam Menciptakan Keunggulan	92
	C. Strategi Keunggulan.....	94
	D. Strategi Meningkatkan Keunggulan Kualitas Produk	96

Bab 10	STRATEGI PENGEMBANGAN PRODUK	101
A.	Definisi Strategi.....	101
C.	Langkah Langkah Perencanaan Strategi.....	103
D.	Tujuan Pengembangan Produk.....	104
E.	Jenis-Jenis Pengembangan Produk	106
F.	Tahapan dan Proses Pengembangan Produk.....	107
Bab 11	STRATEGI PENYEHATAN PERUSAHAAN	111
A.	Definisi Strategi.....	111
B.	Tingkatan Strategi Perusahaan	112
C.	Alternatif Strategi dalam Manajemen Strategi	113
D.	Strategi Penyehatan.....	114
E.	Sebab-Sebab Ketidaksehatan	115
F.	Jenis-Jenis Strategi Penyehatan	117
	DAFTAR PUSTAKA.....	121
	INDEKS	123
	TENTANG PENULIS.....	127

MANAJEMEN STRATEGI



A. PENGERTIAN MANAJEMEN STRATEGI

Secara umum, Manajemen Strategi merupakan proses atau rangkaian aktivitas pengambilan keputusan yang sifatnya mendasar dan menyeluruh, termasuk cara pelaksanaannya, untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan Pengertian Strategi itu sendiri yaitu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut bisa tercapai.

Adapun pengertian Manajemen Strategi menurut para ahli yaitu:

- ❖ Menurut David (2011:5), manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan- keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategi berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan atau

akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional.

- ❖ Menurut Thomas L Wheelen dan J. David Hunger (2008:3), manajemen strategis adalah serangkaian keputusan manajerial dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang dari perusahaan. Ini mencakup pemindaian lingkungan (baik eksternal dan internal) perumusan strategi (strategi atau perencanaan jangka panjang) pelaksanaan dan evaluasi pengendalian strategi.
- ❖ Menurut Aime Heene dan Sebastian (2010:9-10), manajemen strategi adalah kesatuan proses manajemen pada suatu organisasi yang berulang-ulang dalam menciptakan nilai serta kemampuan untuk menghantar dan memperluas distribusinya kepada pemangku kepentingan ataupun pihak lain yang berkepentingan. Terdapat 5 tugas dalam manajemen strategi:
 1. Mengembangkan visi dan misi
 2. Menetapkan tujuan dan sasaran
 3. Menciptakan suatu strategi mencapai sasaran
 4. Mengimplementasikan dan melaksanakan strategi
 5. Mengevaluasi strategi dan pengarahannya
- ❖ Menurut Afin (2013:45), manajemen strategis adalah cara menumbuhkan dan mengatur strategi sebuah organisasi atau perusahaan sehingga bisa mencapai tujuannya dengan baik dan tepat sesuai sasaran dan waktu yang telah ditetapkan. Hal itu akan membentuk sebuah strategi menentukan arah dan langkah-langkah selanjutnya yang akan dipakai untuk kemajuan perusahaan tersebut. Oleh karena itu, diperlukan adanya pemikiran-pemikiran serius dan mumpuni untuk mengatur strategi.
- ❖ Menurut Indriyanty (2013:3), manajemen strategis merupakan bagian fundamental dari strategi korporat adalah keputusan mengenai arena bisnis yang akan di masuki atau di tinggalkan oleh perusahaan. Strategi korporat bertujuan untuk menyinergikan hubungan lintas unit bisnis.
- ❖ Menurut Pearce II dan Robinson, Jr (2008:5), adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang merupakan hasil dari formula dan implementasi dari rencana yang telah didisain untuk mencapai tujuan perusahaan
- ❖ Menurut David (2011:6), proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap yaitu perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi.

B. KOMPONEN MANAJEMEN STRATEGI

Terdapat 3 komponen strategi dalam perusahaan:

1. Kompetensi yang berbeda (*distinctive competence*), yang dimaksud dengan kompetensi yang berbeda adalah sesuatu yang dimiliki oleh perusahaan di mana perusahaan melakukannya dengan baik dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Dalam pengertian lain, kompetensi yang berbeda bermakna kelebihan perusahaan dibandingkan perusahaan lainnya. Pemasaran dan pembayaran secara online adalah salah satu kompetensi yang berbeda yang dimiliki oleh Amazon.com jika dibandingkan dengan penjual buku secara manual melalui gedung atau toko-toko penjualan. Kompetensi yang berbeda ini akan menjadikan kekuatan bagi strategi yang akan dijalankan oleh perusahaan.
2. Ruang lingkup (*scope*), yang dimaksud dengan ruang lingkup adalah di mana organisasi atau perusahaan tersebut beraktivitas. Lokal, regional, atau internasional adalah salah satu contoh ruang lingkup dari kegiatan organisasi. Oleh karenanya, strategi yang akan dilakukan mencakup ruang lingkup oleh perusahaan.
3. Distribusi sumber daya (*resource deployment*), Distribusi sumber daya adalah bagaimana sebuah perusahaan memanfaatkan dan mendistribusikan sumber daya yang dimilikinya dalam menerapkan strategi perusahaan. Sebagai contoh, perusahaan raksasa General Electric memanfaatkan profit yang diperolehnya dari Amerika untuk diinvestasikan di Asia dan Eropa sebagai strategi ekspansi yang dilakukannya.

C. TINGKATAN STRATEGI

Strategi memiliki tiga tingkatan, di mana setiap tingkatannya memberikan petunjuk mengenai level dari masing-masing strategi tersebut. Adapun penjelasan mengenai tingkatan strategi adalah berikut ini:

1. Strategi Tingkat Perusahaan (*Corporate Strategy*)—Ditetapkan oleh tingkat manajemen tertinggi di dalam organisasi dan mengarah kepada bisnis apa yang akan dilakukan serta bagaimana sumber daya dialokasikan di antara bisnis tersebut. Strategi korporasi secara umum melibatkan tujuan jangka panjang yang berhubungan dengan organisasi secara keseluruhan dan investasi keuangan secara langsung.

2. Strategi Tingkat Bisnis (*Business Strategy*)—Ditetapkan oleh masing-masing unit bisnis strategi (*Strategy Business Unit*—SBU). Strategi bisnis biasanya diformulasikan oleh manajer tingkat bisnis melalui negosiasi dengan manajer korporasi dan memusatkan kepada bagaimana cara bersaing dalam dunia bisnis yang ada. Strategi bisnis harus melalui dan diperoleh serta didukung oleh strategi korporasi.
3. Strategi Tingkat Fungsional (*Functional Strategy*)—Mempunyai lingkup yang lebih sempit lagi dibandingkan strategi korporasi dan strategi bisnis. Berhubungan dengan fungsi bisnis seperti fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi SDM, fungsi keuangan, fungsi riset dan pengembangan (R&D). Strategi fungsional harus mengarah kepada strategi bisnis dan konsep mereka yang paling utama adalah tergantung kepada hasil jawaban bagaimana cara menerapkannya.

D. KARAKTERISTIK MANAJEMEN STRATEGI

Pada umumnya manajemen ini sungguh berbeda dengan lainnya di mana manajemen strategi ini senantiasa menyikapi dinamika terjadinya suatu perubahan lingkungan sehingga bisa memengaruhi terhadap implementasi manajemen itu sendiri serta berupaya untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan dengan sejalan pada hal tersebut maka berikut ini akan ditunjukkan karakteristik manajemen strategi:

- a. Manajemen strategi bersifat jangka panjang
- b. Manajemen strategi bersifat dinamik
- c. Manajemen strategi merupakan sesuatu yang berpadu oleh manajemen operasional
- d. Manajemen strategi perlu dimotori oleh unsur-unsur pada manajer tingkat puncak
- e. Manajemen strategi berorientasi dan mendekati untuk masa depan

Manajemen strategi senantiasa harus didorong dan didukung dalam pelaksanaannya oleh semua sumber daya ekonomi yang tersedia Era globalisasi ekonomi ini untuk menghadapinya maka di mana kegiatan dalam berusaha bukan saja dibatasi oleh lingkup batas negara nasional sehingga untuk tingkat perubahan lingkungan serta dinamika yang secara langsung atau tidak langsung akan memengaruhi manajemen dan kehidupan pekerjaan kemudian dengan sendirinya para pemimpin perusahaan harus dapat menyikapinya dengan melakukan penyesuaian yang penuh kebijakan. Maka seharusnya setiap pemimpin dalam perusahaan akan melaksanakan manajemen strategi bagi perusahaannya.

E. TAHAPAN DALAM MANAJEMEN STRATEGI (FRED R. DAVID, 2004:6-7)

Proses manajemen strategi terdiri dari tahapan-tahapan penting yang perlu dilalui, yaitu:

1. Perumusan strategi: Meliputi kegiatan untuk mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, serta memilih strategi tertentu untuk digunakan.
2. Pelaksanaan strategi: Mengharuskan perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategi dapat dilaksanakan. Pelaksanaan strategi mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta menghubungkan kompensasi untuk karyawan dengan kinerja organisasi
3. Evaluasi strategi: Tahap ini merupakan tahap akhir dari manajemen strategi. Tiga kegiatan pokok dalam evaluasi strategi adalah: Mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang ini. Kemudian mengukur kinerja, melakukan tindakan-tindakan korektif. Evaluasi strategi perlu dilakukan karena keberhasilan saat ini bukan merupakan jaminan untuk keberhasilan di hari esok.

F. KONSEP VISI DAN MISI

Visi misi perusahaan—pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh serta aspirasi dan cita-cita masa depan.

Visi adalah pandangan jauh ke depan dari individu atau suatu organisasi, berkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai, dan apa yang perlu dilakukan untuk mewujudkan visi tersebut di masa depan.

Secara umum pengertian misi adalah segala sesuatu (strategi, tindakan) yang harus dilakukan untuk mewujudkan visi. Misi organisasi merupakan tujuan dan alasan berdirinya sebuah organisasi dan menjadi pedoman dan arahan dalam mencapai tujuan organisasi.

Tujuan menentukan visi dan misi

1. Mencerminkan sesuatu yang akan dicapai perusahaan
2. Memiliki orientasi pada masa depan perusahaan
3. Menimbulkan komitmen tinggi dari seluruh jajaran dan lingkungan perusahaan
4. Menentukan arah dan fokus strategi perusahaan yang jelas
5. Menjamin kesinambungan kepemimpinan organisasi perusahaan

G. TUJUAN PERUSAHAAN MENERAPKAN SISTEM MANAJEMEN STRATEGI

Tujuan perusahaan pada umumnya adalah untuk memuaskan kebutuhan dari konsumen dengan nilai-nilai tertentu.

1. Tujuan Pelayanan Primer: Tujuan primer adalah pembuatan barang/jasa yang dijual untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Tujuan Organisatoris adalah nilai-nilai yang harus disumbangkan oleh masing-masing atau kelompok individu yang berada pada bagian yang bersangkutan. Tujuan Operasional adalah nilai-nilai yang disumbangkan oleh masing-masing tahap dalam suatu unit prosedur kerja secara keseluruhan.
2. Tujuan Pelayanan Kolateral: Dalam perusahaan besar, hubungan antara masing-masing pihak menjadi semakin jauh, sedangkan masing-masing pihak mempunyai tujuan sendiri-sendiri. Maka perlu diketahui perbedaan tujuan primer dan tujuan individu atau kelompok yang disebut juga kolateral. Hal ini karena tujuan kolateral perusahaan akan tercapai apabila tujuan primer terpenuhi terlebih dahulu. Tujuan kolateral dibedakan dalam:
 - a. Tujuan Kolateral Pribadi adalah nilai-nilai yang ingin dicapai oleh individu atau kelompok individu dalam perusahaan
 - b. Tujuan Kolateral Sosial ialah nilai-nilai ekonomi yang lebih luas/umum yang diperlukan bagi kesejahteraan masyarakat dan yang dapat secara langsung dihasilkan dari kegiatan perusahaan. Tujuan Kolateral Sosial bersifat lebih luas untuk kepentingan masyarakat, misalkan: membayar pajak.
3. Tujuan Pelayanan Sekunder: Merupakan nilai-nilai yang diperlukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan primer. Contoh:
 - a) Bagian pemeliharaan dari suatu pabrik tidak memberikan sumbangan secara langsung terhadap penciptaan, distribusi atau pembelanjaan barang dan jasa, tetapi mempermudah pekerjaan fungsi-fungsi tersebut, sehingga kegiatan perusahaan dapat lebih ekonomis.

- b) Bagian staf juga menyumbangkan tujuan sekunder tujuan sekunder, dengan memberikan ide-ide kepada bagian operasi dalam organisasi perusahaan
- c) Staf hukum dapat juga menyumbangkan tujuan sekunder dengan memberikan nasehat-nasehat hukum. Setiap orang dalam organisasi pasti memiliki tujuan pribadi masing-masing. Banyak di antaranya untuk mendapatkan penghasilan atau pun untuk naik pangkat. Meski begitu, biasanya tujuan tiap pribadi ini berjalan bersama dengan tujuan organisasi secara umum, yakni meningkatkan produktivitas dan mendapat keuntungan.

Berikut tujuan organisasi secara umum:

- a. Mencapai keuntungan yang maksimal
- b. Mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan
- c. Mengejar pertumbuhan perusahaan
- d. Menampung tenaga kerja

H. KAITAN ANTARA VISI, MISI STRATEGI, DAN TUJUAN

Visi, misi, dan tujuan perusahaan mempunyai korelasi dengan strategi perusahaan. Korelasi ini dapat dilihat dari pesan visi yang mencerminkan alasan kuat tentang keberadaan suatu perusahaan. Misi yang merupakan suatu pernyataan manajemen mengenai gambaran seluruh perusahaan, sedangkan tujuan merupakan pernyataan yang berhubungan dengan standar produksi atau pelayanan, pasar, keuangan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Dari ketiga instrumen di atas akan menghasilkan suatu strategi perusahaan yang meliputi bauran produk, target pelanggan, metode produksi, dan berbagai keputusan manajerial.

I. PERANAN MANAJEMEN STRATEGI

Untuk meraih segala cita-cita atau tujuan yang diinginkan oleh suatu organisasi atau perusahaan maka penerapan manajemen strategi justru sangat dibutuhkan guna apa yang diinginkan bersama dapat kita capai dengan sebaik mungkin. Peran manajemen strategi ketika diimplementasikan dalam suatu organisasi maka setiap unit atau bagian yang ada dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebaik mungkin. Apalagi melihat perkembangan zaman sekarang ini, di mana setiap organisasi perusahaan telah melakukan ekspansi pasar guna

mendapatkan keuntungan yang banyak. Semuanya itu perlu langkah strategis dan taktik yang tepat sehingga proses atau langkah yang diambil oleh pimpinan dapat dijalankan seefektif dan seefisien mungkin.

KASUS

PT. Tiga Pilar Sentosa, Tbk. memiliki Visi menjadi sebuah perusahaan berwawasan nasional yang membangun Indonesia, hebat, dan sukses di “food and related businesses” yang bereputasi dan berkontribusi meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dari visi yang ada, dapat diketahui keinginan yang kuat dari seluruh elemen yang ada di organisasi dan melalui visi organisasi dapat menyusun strategi baik jangka panjang maupun jangka pendek untuk mencapai visi yang ditetapkan. Kita bisa melihat beberapa contoh perusahaan raksasa yang sempat menjadi pionir dan penguasa pasar akhirnya jatuh dan tidak bisa mempertahankan eksistensinya dalam persaingan usaha. Seperti Blacberry, Nokia dan Kodak yang harus menelan pil pahit akibat tidak mampu mengantisipasi dan menyiapkan strategi dengan tepat dan cepat. Sehingga terlambat bagi organisasi ketika baru memikirkan manajemen strategi pada saat berada pada kondisi penurunan atau ketika ada permasalahan besar yang ada di organisasi.

Karena waktu tidak bisa diprediksi dan situasi tidak bisa kita perkirakan. Manajemen Strategi membantu organisasi mengumpulkan, menganalisis, dan mengatur informasi. Mereka melacak tren industri dan kompetitif, mengembangkan model peramalan dan skenario analisis, evaluasi kinerja perusahaan dan divisi, spot baru peluang pasar, ancaman mengidentifikasi bisnis, kreatif dan mengembangkan rencana aksi. Berbagai jenis strategi bisa diimplementasikan organisasi, dengan mendasarkan pada kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Mulai dari integrasi vertikal dan horizontal, pengembangan produk, pengembangan pasar, penetrasi pasar, diversifikasi, divestasi sampai likuidasi. Implementasi strategi tersebut oleh organisasi seperti yang dilakukan oleh PT Astra Internasional dengan membangun saluran distribusi untuk memasarkan penjualan mobilnya melalui pendirian PT. Auto 2000.

AUTO 2000 adalah jaringan jasa penjualan, perawatan, perbaikan dan penyediaan suku cadang Toyota yang berdiri sejak tahun 1975 dengan nama astra Motor Sales dan berubah nama menjadi AUTO 2000 pada tahun 1989 dengan manajemen di bawah PT Astra Internasional Tbk secara penuh. Saat ini AUTO 2000 sebagai retailer Toyota terbesar di Indonesia yang menguasai sekitar 42% dari total penjualan Toyota. Saat ini Auto 2000 memiliki 124 outlet resmi dan direncanakan kedepannya jaringan AUTO 2000 pun akan terus bertumbuh.

Mc Kinsey mengemukakan bahwa keterkaitan antara strategi dengan elemen lainnya yaitu *staff, system, style, structure, skills, strategy* dan *shared value*. Perubahan pada implementasi strategi akan berpengaruh terhadap bagaimana organisasi merencanakan karyawan, sistem yang ada di organisasi, gaya kepemimpinan, keterampilan dari tenaga kerja dan nilai-nilai yang dianut oleh pemimpin

BAB 2

KOMPONEN MISI PERUSAHAAN



A. MISI PERUSAHAAN

Misi perusahaan adalah suatu pernyataan yang bertujuan membedakan suatu bidang usaha dari perusahaan sejenisnya yang lain. Suatu misi perusahaan didefinisikan dalam ruang lingkup operasional perusahaan yang meliputi bidang produksi dan pemasaran. Misi Organisasi (perusahaan), merupakan gambaran tujuan tentang keberadaan perusahaan. misi ini meliputi tipe, ruang lingkup serta karakteristik tindakan yang akan dijalankan. Visi strategi ialah suatu tujuan tentang arah ke depan dan tindakan bisnis suatu organisasi. Konsep yang memandu perusahaan untuk melakukan sesuatu dan menjadi sesuatu. Sedangkan, misi strategi mendefinisikan visi perusahaan dan memberikan tinjauan yang jelas tentang apa yang ingin dilakukan untuk pelanggannya.

Dalam membuat misi, kita hendaknya mempertimbangkan segala kemampuan dan kelemahan yang ada, sehingga isi dari misi bukan menjadi suatu angan-angan atau janji-janji. Dengan mengembangkan dan mengkomunikasikan misi bisnis dan visi strategi, manajemen dapat menanamkan pada pekerja tentang pengertian

dan maksud yang meyakinkan arah perusahaan pada masa yang akan datang. Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi tersebut berdiri atau ada. Pernyataan misi organisasi yang disusun dengan baik, mengidentifikasi tujuan mendasar dan yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain, dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani. Misi mengembangkan harapan pada karyawan dan mengkomunikasikan pandangan umum untuk kelompok pemegang saham utama dalam lingkungan kerja perusahaan. Misi dapat ditetapkan secara sempit ataupun secara luas. Tipe pernyataan misi sempit menegaskan secara jelas bisnis utama organisasi, misi ini juga secara jelas membatasi jangkauan aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan produk atau jasa yang ditawarkan.

Adapun Misi yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan/organisasi yakni:

1. Publik atau pengguna jasa yang hendak dilayani.
2. Jasa utama yang ditawarkan.
3. Wilayah geografis yang dilayani.
4. Komitmen organisasi terhadap pilihan teknologi.
5. Komitmen organisasi terhadap alternatif tujuan.
6. Elemen kunci dalam filosofi organisasi.
7. Konsep kedirian dan citra organisasi.

B. DEFINISI MISI MENURUT PENDAPAT LAIN

Misi Perusahaan (*Mission*) merupakan penjabaran dari visi. Adapun yang dimaksud dengan misi adalah sebagai berikut:

1. Misi adalah tugas yang dirasakan orang sebagai suatu kewajiban untuk melakukannya demi agama, ideologi, patriotisme, dsb. (Kamus Besar Bahasa Indonesia).
2. Misi adalah tugas khusus yang menjadi tanggung jawab seseorang atau sekelompok orang – *specific task a person or group is charged* – (Webster Third New International Dictionary).
3. Misi merupakan langkah/kegiatan yang harus dilaksanakan guna merealisasikan tercapainya visi. (DR. Sapta Nirwandar, Makalah Seminar).
4. Misi adalah tindakan strategis untuk meraih visi organisasi (Edwin A. Locke & Associates, Esence Kepemimpinan).
5. Misi adalah sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan oleh instansi pemerintah, sebagai penjabaran visi yang telah ditetapkan. (Lembaga

Administrasi Negara, Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah).

Definisi-definisi tersebut menggambarkan bahwa misi semakna dengan usaha, kegiatan, tindakan yang strategis, dan merupakan tugas satuan yang mendukung tugas kerja organisasi. Visi dan misi perlu dirumuskan dengan jelas dan benar. Oleh karena diperlukan adanya beberapa karakteristik atau kriteria rumusan visi dan misi yang jelas dan benar pula. Pernyataan misi harus mampu menentukan kebutuhan apa yang dipuaskan oleh perusahaan, siapa yang memiliki kebutuhan tersebut, di mana mereka berada dan bagaimana pemuasan tersebut dilakukan.

Menurut Drucker (2000:87), Pada dasarnya misi merupakan alasan mendasar eksistensi suatu organisasi. Pernyataan misi organisasi, terutama di tingkat unit bisnis menentukan batas dan maksud aktivitas bisnis perusahaan. Jadi perumusan misi merupakan realisasi yang akan menjadikan suatu organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggannya (Prasetyo dan Benedicta, 2004:8). Menurut Wheelen sebagaimana dikutip oleh Wibisono (2006: 46-47) Misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa. Pernyataan misi merupakan sebuah kompas yang membantu untuk menemukan arah dan menunjukkan jalan yang tepat dalam rimba bisnis saat ini. Tujuan dari pernyataan misi adalah mengkomunikasikan kepada stakeholder, di dalam maupun luar organisasi, tentang alasan pendirian perusahaan dan ke arah mana perusahaan akan menuju. Oleh karena itu, rangkaian kalimat dalam misi sebaiknya dinyatakan dalam satu bahasa dan komitmen yang dapat dimengerti dan dirasakan relevansinya oleh semua pihak yang terkait.

C. FUNGSI MISI

Berdasarkan beberapa pendapat ahli tersebut dapat dikemukakan bahwa misi adalah pernyataan berupa tindakan atau upaya yang harus dilakukan dalam mewujudkan visi, oleh karena itu misi merupakan penjabaran operasional dari visi. Adapun fungsi misi yaitu:

- a. Sebagai pijakan dalam merumuskan tujuan
- b. Sebagai tindakan nyata untuk mewujudkan visi
- c. Merupakan bentuk komitmen dari pihak-pihak yang berkepentingan
- d. Sebagai alat untuk mengarahkan perumusan strategi dan pelaksanaan
- e. Sebagai motivasi dan pembangkit semangat kebersamaan dalam organisasi

D. LANGKAH PENYUSUNAN MISI

Dalam menyusun misi perusahaan dengan mengikuti tahap-tahap berikut ini:

1. Melakukan proses *brainstorming* dengan mensejajarkan beberapa kata yang menggambarkan organisasi .
2. Penyusunan prioritas dan pemfokusan pada kata-kata yang paling penting
3. Mengkombinasikan kata-kata yang telah dipilih menjadi kalimat atau paragraf yang menggambarkan misi perusahaan.
4. Mengedit kata-kata sampai terdengar benar atau sampai setiap orang kelelahan untuk adu argumentasi berkaitan dengan kata atau fase favorit mereka.

Untuk menjamin bahwa misi yang telah dicanangkan merupakan sebuah misi yang baik harus:

1. Cukup luas untuk dapat diterapkan selama beberapa tahun sejak saat ditetapkan
2. Cukup spesifik untuk mengkomunikasikan arah
3. Fokus pada kompetensi atau kemampuan yang dimiliki perusahaan
4. Bebas dari jargon dan kata-kata yang tidak bermakna.

Misi Perusahaan menggambarkan suatu maksud yang mendasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dari perusahaan-perusahaan sejenis dan yang mengisyaratkan lingkup operasinya dengan menyatakan barang atau jasa yang dihasilkan serta pasar yang dilayaninya (Handoko Sasmito). Dengan misi perusahaan harus dapat menjawab pertanyaan “*what business are we in*” sehingga misi perusahaan tertuju pada fungsi kemasyarakatan yang hendak diemban oleh perusahaan, guna menunjang keberadaan perusahaan tersebut secara legal.

Rue and Holland (1989) menyatakan bahwa misi disebut pula sebagai ‘*business definition*’ atau ‘*the purpose*’ atau ‘*reason for existence*’ dari suatu organisasi. Di dalam pernyataan misi perusahaan harus mencakup 3 komponen utama, yaitu (a) nama suatu organisasi misalnya IBM (*a definition of the organizations business*), (b) *public statement* atau *statement of major corporate goals* dan (c) filosofi perusahaan (*astatement of corporate philosophy*).

Pearce and David (1987) menyatakan bahwa *public statement* pada dasarnya berisi 8 hal yaitu:

1. *Target customer and market* - yang dilayani,
2. *Product and service* - yang ditawarkan,
3. *Geographic domain*,
4. *Technology* - yang dipergunakan,
5. *Concern of survival, growth and profitability*,

6. *Philosophy* -yaitu komitmen pada sesuatu hal
7. *Self concept* - menjelaskan siapa dan apa yang dikerjakan oleh organisasi ini dan
8. *Public image* atau citra serta tanggung jawab sosial dari organisasi.

E. KARAKTER MISI

Whittaker (1995) menyatakan bahwa misi menunjukkan karakteristik sebagai berikut:

1. Menyatakan apa yang harus dicapai oleh organisasi serta kegiatan khusus (spesifik) apa yang harus dilaksanakan dalam upaya pencapaiannya, serta pentingnya bagi organisasi. yang bersangkutan yang terkait dengan kegiatan utamanya (*what business are we in*).
2. Merupakan *business definition* atau *the purpose* atau *the reason for existence* dari suatu organisasi Contoh misi:
 - a. “*Progress ‘is our most important product’*”(GE)
 - b. “*Better thing for better living through chemistry*”(Du Pont)
 - c. “Terpercaya, kokoh dan bersahabat” (Bank BNI);
 - d. “Air sehat setiap saat” (AQUA)
 - e. Visi dan misi akan berguna untuk:
 - a) Mengetahui apa sebenarnya usaha/bisnis dari organisasi,
 - b) Menjadikan visi dan misi sebagai inspirasi (sesuatu impian yang ingin diwujudkan) serta berguna untuk
 - c) Mengubah strategi.
3. Memformulasikan Sasaran Organisasi (*Objectives*)
Sasaran adalah suatu *statement or what is to be achieved* (Jauch and Glueck, 1988; Rue and Holland, 1989).
4. Menetapkan Tujuan Perusahaan (*Goals*)
Tujuan perusahaan menyediakan dasar untuk perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, dan pengendalian. Tanpa tujuan dan komunikasi yang efektif perilaku dalam perusahaan dapat tersesat ke berbagai arah. Tujuan menunjukkan bagaimana tindakan dan hasil-hasil yang diinginkan itu tercapai, dan tujuan juga menunjukkan rencana untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan. Manajemen seharusnya menggunakan tujuan untuk menuntun perusahaan mereka dengan cara menggunakan tujuan. tersebut, sebagai

petunjuk dalam membuat keputusan, meningkatkan efisiensi serta menjadi petunjuk untuk melakukan *performance appraisal*.

5. Penciptaan Nilai (*Values*)

Yang dimaksud dengan nilai adalah prinsip-prinsip, tujuan-tujuan atau norma-norma sosial yang dianut atau diterima oleh individu, organisasi atau komunitas masyarakat (*society*). Pernyataan nilai bisa memasukkan komitmen kualitas, inovasi, norma-norma kepuasan pelanggan yang tinggi, fokus pada pelanggan, perlindungan lingkungan hidup dan lain-lainnya. Strategi yang dipilih harus sesuai dengan organisasi, budaya dan kepemimpinan organisasi.

6. Falsafah Perusahaan (*Company Philosophy*) Setiap perusahaan dalam menyusun *mission statement* perlu untuk mengembangkan suatu falsafah (*philosophy*) yang akan menuntun perusahaan dalam menyelesaikan setiap masalah yang timbul serta menjadi bimbingan dalam beraktivitas sehari-hari. Falsafah perusahaan tersebut biasanya disebut sebagai credo dan nilai-nilai dari credo tersebut harus ditanamkan pada setiap hati dan tingkah laku karyawan.

F. KOMPONEN-KOMPONEN PERNYATAAN MISI

Pernyataan misi dapat dan memang beragam dalam hal panjang kalimat, kandungan, format, dan kekhususannya. Sebagian besar praktisi dan akademisi manajemen strategis merasa bahwa suatu pernyataan misi yang efektif menampilkan sembilan karakteristik atau komponen. Oleh karena pernyataan visi merupakan bagian yang paling kasat mata dan umum dari proses manajemen strategis, maka pernyataan misi seharusnya memasukan semua komponen penting di bawah ini:

1. Konsumen – siapakah konsumen perusahaan?
2. Produk atau Jasa – Apakah produk atau jasa utama perusahaan?
3. Pasar – Secara geografis, di manakah perusahaan bersaing?
4. Teknologi – Apakah perusahaan canggih secara teknologi?
5. Fokus pada kelangsungan hidup, pertumbuhan, dan profitabilitas – Apakah perusahaan komitmen terhadap pertumbuhan dan kondisi keuangan yang sehat?
6. Filosofi – Apakah keyakinan, nilai, aspirasi, dan prioritas etis dasar perusahaan?
7. Konsep diri – Apakah kompetensi khusus atau keunggulan kompetitif utama perusahaan?
8. Fokus pada citra publik – Apakah perusahaan responsif terhadap masalah-masalah sosial, komunitas, dan lingkungan hidup?

9. Fokus pada karyawan – Apakah karyawan dipandang sebagai aset perusahaan yang berharga? Mungkin cara terbaik guna mengembangkan keterampilan untuk menulis dan mengevaluasi pernyataan misi adalah dengan mempelajari misi perusahaan yang sesungguhnya. Oleh karena itu, pernyataan misi yang ditampilkan perlu dievaluasi berdasarkan sembilan komponen yang sudah dikemukakan sebelumnya. Tidak ada satu pun misi yang paling baik untuk suatu organisasi, sehingga penilaian yang baik dibutuhkan dalam mengevaluasi pernyataan misi.

G. BEBERAPA CONTOH VISI DAN MISI PERUSAHAAN

Contoh mengenai pernyataan visi misi perusahaan dapat dilihat seperti berikut ini:

1. BNI

Visi

Menjadi Bank kebanggaan nasional yang Unggul, Terkemuka dan Terdepan dalam Layanan dan Kinerja.

Pernyataan Visi Menjadi Bank kebanggaan nasional, yang menawarkan layanan terbaik dengan harga kompetitif kepada segmen pasar korporasi, komersial dan konsumen.

Misi

- Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama (*the bank choice*)
- Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor.
- Menciptakan kondisi terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.
- Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab terhadap lingkungan sosial.
- Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik.

2. RCTI

Visi

Media Utama Hiburan dan Informasi Perkataan “utama” mengandung makna lebih dari yang “pertama” karena kata “pertama” hanya mencerminkan hierarki pada dimensi tertentu. Sedangkan kata “utama” mengandung unsur kemuliaan karena melibatkan aspek kualitas, integritas dan dedikasi.

Media utama hiburan dan informasi memiliki makna:

1. RCTI unggul dalam hal kualitas materi dan penyajian program hiburan dan informasi. RCTI memperhatikan keseimbangan faktor bisnis dan tanggung jawab sosial atas sajian program-programnya.
2. RCTI menjadi pilihan yang utama dari para “*stakeholder*” (karyawan, pemirsa, pengiklan, pemegang saham, pemasok, pesaing, perusahaan afiliasi, mitra strategis, masyarakat, dan penyelenggara Negara).

MISI

Bersama Menyediakan Layanan Prima Interaksi kerja di perusahaan lebih mengutamakan semangat kebersamaan sebagai sebuah tim kerja yang kuat. Hal ini memungkinkan seluruh komponen perusahaan mulai dari level teratas sampai dengan level terbawah mampu bersama-sama terstimulasi, terkoordinasi dan tersistemasi memberikan karya terbaiknya demi mewujudkan pelayanan terbaik dan utama kepada stakeholder.

MENGAPA MEMBUAT MISI ITU PENTING?

Sebuah penelitian menunjukkan hubungan positif antara pernyataan tertulis dan kinerja organisasi yang lebih tinggi, sementara penelitian lain menemukan tidak ada atau bahkan hubungan negatif. Salah satu alasannya adalah karena sebagian besar perusahaan menciptakan pernyataan misi hanya karena formalitas dan sedikit usaha untuk melakukannya. Misi membawa manfaat berikut:

- Menginformasikan kepada pemangku kepentingan organisasi tentang rencana dan sasarannya;
- Menyatukan usaha karyawan dalam mengejar tujuan perusahaan;
- Melayani sebagai alat hubungan masyarakat yang efektif;
- Menyediakan dasar untuk mengalokasikan sumber daya;
- Panduan pembuatan keputusan strategis atau harian;
- Menunjukkan bahwa perusahaan itu proaktif.

Cara terbaik untuk belajar menciptakan misi yang berpengaruh adalah dengan melihat contoh-contoh yang ada. Pada tabel berikut, contoh pernyataan misi berdasarkan pelanggan dan produk perusahaan Air Asia dan PT PJB:

Misi berorientasi pelanggan	Misi berorientasi produk
Air Asia	PT PJB
<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjadi perusahaan terbaik untuk bekerja, di mana para karyawan dianggap sebagai anggota keluarga besar 2. Menciptakan <i>brand</i> ASEAN yang diakui secara global 3. Mencapai tarif terhemat sehingga semua orang bisa terbang dengan AirAsia 4. Mempertahankan produk berkualitas tinggi, menggunakan teknologi untuk mengurangi pembiayaan dan meningkatkan kualitas layanan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberi solusi dan nilai tambah dalam bisnis pembangkitan terintegrasi untuk menjaga kedaulatan listrik nasional 2. Menjalankan bisnis pembangkitan secara berkualitas, berdaya saing dan ramah lingkungan 3. Mengembangkan kompetensi dan produktivitas <i>Human Capital</i> untuk pertumbuhan yang berkesinambungan

ANALISIS LINGKUNGAN BISNIS



A. PENGERTIAN LINGKUNGAN

Lingkungan (*environment*) dapat diartikan sebagai keseluruhan unsur-unsur yang dapat saling berhubungan dan saling mempengaruhi terhadap suatu keadaan dan kegiatan tertentu. Lingkungan terdiri dari unsur fisik (*tangible*) dan nonfisik. Di dalam dunia bisnis, unsur fisik misalnya teknologi, kondisi alam dan pemasok sedangkan unsur nonfisik dapat berupa adat istiadat masyarakat, kondisi ekonomi dan lain-lain.

Pada dasarnya lingkungan organisasi (bisnis) adalah segala hal yang memengaruhi kegiatan organisasi (bisnis). Lingkungan bisnis dapat digolongkan menjadi Lingkungan Eksternal dan Lingkungan Internal. Lingkungan eksternal terbagi atas dua sudut pandang, yaitu berdasarkan mikro dan makro.

B. LINGKUNGAN INTERNAL BISNIS

Lingkungan internal adalah segala macam aspek yang mendukung atau juga dapat menjadi penghambat kegiatan operasional perusahaan. Lingkungan ini dapat digunakan untuk menentukan kekuatan (*Strength*) perusahaan, dan juga mengetahui Kelemahan (*Weakness*) dari perusahaan. Lingkungan internal dipengaruhi beberapa faktor, yaitu:

- a. Tenaga Kerja (*Man*): Tenaga Kerja adalah manusia yang menggunakan tenaga dan kemampuannya untuk mendapatkan balasan berupa pendapatan, baik berupa uang ataupun bentuk lainnya kepada perusahaan atau organisasi.
- b. Modal (*Money*): Modal, merupakan dana yang diperlukan untuk membiayai operasi bisnis. Investasi oleh pemilik atau pemegang saham, pinjaman bank atau keuntungan yang ditahan perusahaan digunakan untuk membeli bahan baku, menggaji pegawai, membeli mesin dan membangun pabrik baru.
- c. Material/Bahan Baku (*Material*): Material, mengacu pada bahan baku yang digunakan dalam proses produksi. Dapat berupa Sumber Daya Alam, seperti tanah pertanian atau dalam konteks industri seperti bahan mentah dan komponen lain yang langsung diolah dalam proses manufaktur.
- d. Peralatan/Perlengkapan Produksi (*Machine*): Peralatan dan perlengkapan merupakan komponen pendukung yang membantu proses peningkatan nilai guna (produksi) demi terciptanya suatu output secara efektif dan efisien.
- e. Metode (*Methods*)/Managerial: Metode mengacu pada kemampuan *Entrepreneurship* yang dikembangkan oleh pengelola perusahaan dalam menjalankan aktivitas operasional perusahaan.

C. LINGKUNGAN EKSTERNAL BISNIS SUDUT PANDANG MIKRO

Lingkungan eksternal adalah segala sesuatu yang berada di luar batas organisasi dan mempengaruhi organisasi tersebut. Adapun faktor-faktor yang termasuk lingkungan eksternal bisnis dalam sudut pandang ekonomi mikro antara lain:

- a. Pelanggan (*Customer*), yaitu masyarakat umum (rumah tangga) yang berpotensi untuk mengkonsumsi output atau barang dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, organisasi bisnis, lembaga pemerintahan maupun organisasi non-profit lainnya.
- b. Pemasok, adalah pihak yang menyediakan faktor-faktor produksi (pasokan) yang dibutuhkan perusahaan untuk memproduksi produk atau jasanya. Contoh

dari pasokan adalah bahan baku/material, peralatan, input keuangan dan tenaga kerja.

- c. Perantara, yaitu suatu pihak yang berperan sebagai penyalur dari hasil produksi agar sampai kepada para pelanggan.
- d. Pesaing, yaitu organisasi tertentu yang menawarkan barang dan jasa yang sama atau serupa kepada *customer* atau prospek yang sama.
- e. Kreditor, yaitu kelompok kepentingan tertentu yang mempengaruhi kegiatan organisasi dalam hal keuangan (finansial). Contoh: Institusi keuangan (Bank) ataupun individu yang memberikan pinjaman dana.
- f. Pemerintah, yaitu badan atau perwakilan yang membuat peraturan perekonomian dalam tingkat lokal, daerah atau pusat sebagai penegak hukum yang berlaku serta peraturan yang berpengaruh terhadap kegiatan operasional organisasi.
- g. Pekerja, yaitu organisasi yang menghimpun para pekerja untuk memperjuangkan aspirasi para anggotanya.

D. LINGKUNGAN EKSTERNAL BISNIS SUDUT PANDANG MAKRO

Adapun yang termasuk ke dalam lingkungan eksternal bisnis dalam sudut pandang ekonomi makro antara lain: Lingkungan Perekonomian, Lingkungan Teknologi, Lingkungan Sosial dan Budaya, Lingkungan Hukum dan Politik, Lingkungan Global, Lingkungan Demografi dan Lingkungan Industri (Ancaman dan Peluang).

- a) Lingkungan Perekonomian adalah kondisi perekonomian di mana tempat bisnis itu menjalankan aktivitasnya (beroperasi). Lingkungan perekonomian dipengaruhi oleh sistem perekonomian yang digunakan suatu negara (industri).
- b) Lingkungan Teknologi dan Informasi adalah semua atribut yang digunakan perusahaan untuk aktivitas mereka. Contohnya seperti informasi, pengetahuan manusia, metode kerja, peralatan fisik, elektronik dan telekomunikasi, serta berbagai sistem pengelolaan.
- c) Lingkungan Hukum dan Politik, biasanya dalam bentuk regulasi pemerintah. Berbagai perwakilan Analisis Lingkungan Bisnis dan Hukum dari pemerintah mengelola dan memberi kebijakan seputar bidang-bidang penting seperti praktek periklanan, pertimbangan keamanan dan kesehatan, serta standar perilaku bisnis yang dapat diterima. Stabilitas Politik merupakan sebuah pertimbangan penting, khususnya untuk perusahaan-perusahaan internasional.

Tidak ada bisnis yang ingin membangun bisnisnya dengan negara lain kecuali hubungan dagang dengan negara tersebut dikelola dengan baik.

- d) Lingkungan Sosial dan Budaya adalah aspek-aspek tertentu yang memengaruhi persepsi seseorang terhadap perusahaan (produk yang ditawarkan) berdasarkan hal-hal yang dapat diterima/standar masyarakat yang merupakan akibat dari kebiasaan (norma-norma) dari masyarakat itu sendiri.
- e) Lingkungan Global merupakan kondisi internasional yang juga merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi bisnis dikarenakan perusahaan besar maupun kecil yang ada di dalam negeri semakin ditantang dengan meningkatnya jumlah pesaing sebagai dampak dari adanya pasar global yang merupakan bagian dari lingkungan eksternal.
- f) Lingkungan Demografi. Adapun yang perlu diperhatikan oleh perusahaan menyangkut lingkungan demografi diantaranya adalah ukuran Analisis Lingkungan Bisnis dan Hukum, populasi, struktur masyarakat umum, distribusi geografis, pencampuran etnis serta distribusi pendapatan. Hal ini sangat mempengaruhi pasar (permintaan).
- g) Lingkungan Alam adalah kondisi alam yang berjalan secara alamiah di mana perusahaan itu menjalankan aktivitasnya. Contohnya: iklim, cuaca, topografi, dan kondisi geografis wilayah maupun sumber-sumber daya alam yang tersedia di suatu negara atau wilayah.

E. KOMPONEN ORGANISASI BISNIS

Menurut Raymond Eugene Glos menyatakan pengertian organisasi bisnis di dalam bukunya yang berjudul *“Business: It’s Nature and Enviroment: An Introduction”*. Menurutnya, bisnis merupakan semua kegiatan yang telah diorganisasikan oleh banyak orang yang mana mereka berkecimpung di dunia perindustrian dan kemudian sebuah organisasi atau perusahaan akan melakukan berbagai perbaikan standar serta kualitas produknya. Sedangkan perusahaan yaitu sebuah organisasi yang di dalamnya memproses sumber daya ekonomi serta keahlian sehingga akan tercipta suatu barang maupun jasa. Kemudian hasil tersebut akan ditujukan kepada para konsumen yang diharapkan supaya perusahaan mendapatkan keuntungan. Berikut ini adalah komponen-komponen organisasi bisnis:

- a) Pasar, yakni konsumen yang banyak memakai jasa maupun barang dari perusahaan-perusahaan besar serta tidak bisa terkendalikan oleh perusahaan

- itu sendiri. Ada beberapa bentuk pasar antara lain pasar monopoli, pasar persaingan sempurna, pasar oligopoli dan lain sebagainya.
- b) Perusahaan, yakni bersangkutan dengan elemen-elemen di internal perusahaan seperti fungsional perusahaan dan juga tingkatan manajemennya. Contohnya pada sisi fungsional, antara lain produksi, SDM, pemasaran, keuangan, operasi dan lain sebagainya. Sedangkan di sisi tingkatan manajemennya yang terbagi ke dalam manajemen tingkat atas, manajemen tingkat menengah serta manajemen tingkat bawah.
 - c) Pihak eksternal, yakni di mana kondisi organisasi yang bersifat tak dapat dikendalikan lagi. Kondisi tersebut antara lain situasi politik, ekonomi, sosial, lingkungan dan lain sebagainya. Sedangkan pihak eksternal yang lainnya yang banyak memberikan pengaruh yaitu kompetitor atau pesaing organisasi. Mereka akan membuat jasa maupun barang terlibat ke dalam suatu pusara pesaing untuk bisa mendapatkan pasar.
 - d) Konsep perubahan, yaitu konsep yang akan selalu terjadi. Di dunia ini terutama akan selalu terjadi perubahan-perubahan, baik itu di dalam atau juga di luar organisasi. Perubahan tersebut haruslah kita antisipasi secara baik. Dengan demikian, kelemahan serta ancaman pada kelangsungan hidup organisasi bisa diatasi dengan baik.

F. KATEGORI BENTUK ORGANISASI BISNIS

Di dalam dunia perindustrian ada 2 bentuk bisnis, yaitu organisasi bisnis yang ruang geraknya di bidang manufaktur serta organisasi bisnis yang bergerak pada bidang jasa. Industri manufaktur sendiri yakni suatu organisasi bisnis yang terjun di dalam dunia produksi barang yang bisa dilihat fisiknya. Sedangkan organisasi yang bergerak di bidang jasa merupakan suatu perusahaan yang ikut terlibat di dalam suatu produksi non konstruksi fisik atau disebut *intangible*.

Bentuk-bentuk organisasi bisnis dibagi ke dalam 7 bagian, yaitu yang dilihat dari segi hukum:

- a) Perusahaan Perseorangan adalah salah satu perusahaan yang dikelola sekaligus diawasi oleh seseorang. Di satu pihak pengelola lah yang akan memperoleh semua keuntungan dari perusahaan tersebut, sedangkan dari pihak lainnya juga ikut bertanggung jawab apabila terjadi risiko yang muncul di dalam semua kegiatan perusahaan tersebut.

- b) Perseroan Komanditer (CV) merupakan salah satu persekutuan maupun organisasi yang di dalamnya terdiri dari sejumlah orang. Mereka semua sudah menyerahkan sejumlah dana dengan tidak harus sama jumlahnya dengan anggota lainnya. Sekutu dalam CV atau perseroan komanditer ini juga dibagi dalam dua macam, yakni sekutu komplementer dan sekutu komanditer. Sekutu komplementer merupakan orang-orang yang ada di dalam perusahaan tersebut yang bersedia untuk mengatur perusahaan. Sedangkan sekutu komanditer, yakni orang-orang yang ada di dalamnya sudah mempercayakan uangnya beserta dengan tanggung jawab yang terbatas dari kekayaan yang dilibatkan di dalam CV.
- c) Perseroan Terbatas (PT) merupakan salah satu badan usaha yang telah memiliki hak, kekayaan dan juga kewajiban yang secara terpisah dari yang sudah mendirikan dan juga yang mempunyai. Tanda dari seseorang ikut serta di dalam perseroan terbatas yaitu dengan cara dia punya saham perusahaan yang mana semakin banyak saham yang ia punya maka akan semakin besar perannya dan juga kedudukannya di dalam perusahaan tersebut. Jika sewaktu-waktu perusahaan punya utang, maka harta masing-masing anggotanya tidak akan bisa ikut dipertanggungjawabkan dari utang perusahaan itu. Namun hal tersebut hanyalah bersifat terbatas pada sahamnya saja.
- d) Firma merupakan salah satu dari bentuk perkumpulan usaha yang juga di dalamnya terdiri dari sejumlah orang dengan menggunakan satu nama bersama. Di dalam firma ini semua anggota punya tanggung jawab sepenuhnya, baik itu tanggung jawab sendiri-sendiri maupun bersama-sama pada perusahaan pada pihak yang lainnya. Jika suatu saat terjadi kerugian, harga seluruhnya akan ditanggung secara bersama-sama, bahkan bila perlu menggunakan seluruh kekayaan milik pribadi. Sedangkan jika salah satu dari anggota tersebut keluar, maka akan secara otomatis firma telah bubar.
- e) Perusahaan Negara (PN) yakni organisasi yang ruang geraknya ada di bidang usaha. Sedangkan semua modalnya yang menanggung adalah negara. Kecuali jika sewaktu-waktu ada hal-hal khusus yang berdasarkan undang-undang, perusahaan negara ini didirikan dengan tujuan untuk membangun perekonomian nasional sehingga menuju masyarakat yang berkeadilan dan makmur.
- f) Perusahaan Pemerintah Lainnya Perusahaan jawatan atau perjan, persero, perusahaan umum atau perum, dan juga perusahaan daerah atau PD merupakan perusahaan milik pemerintah lainnya. Untuk perusahaan Persero dan juga

- perusahaan daerah merupakan perusahaan pemerintah yang bertujuan mencari keuntungan untuk negara. Sedangkan untuk perusahaan pemerintah perum dan perjan semata-mata tidak untuk mencari keuntungan finansial saja.
- g). Koperasi merupakan salah satu bentuk dari badan usaha yang ruang geraknya di bidang ekonomi. Koperasi ini dibentuk dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dari para anggota di dalamnya. Sifatnya adalah pribadi, murni dan juga tidak dapat dialihkan.

G. TEORI LINGKUNGAN BISNIS

Lingkungan bisnis (*business environment*) mengacu pada serangkaian kondisi atau kekuatan yang memengaruhi fungsi bisnis. Mereka mungkin berada di luar atau di dalam organisasi. Memahami sifat lingkungan bisnis dan perubahannya adalah bagian penting dari analisis bisnis dan dalam merancang strategi kompetitif. Itu untuk memastikan perusahaan memiliki strategi sukses yang tepat, tidak hanya sekarang tetapi juga di masa depan. Menurut Thomas L. Wheelen dalam bukunya "Manajemen Strategis dan Kebijakan Bisnis." lingkungan eksternal dibagi menjadi tiga tingkatan, yaitu:

1. Lingkungan fisik alami (*natural physical environment*) terdiri dari sumber daya fisik, iklim, dan satwa liar. Mereka adalah lingkungan luar dan mempengaruhi dua lingkungan lainnya (lingkungan sosial dan lingkungan tugas).
2. Lingkungan sosial (*societal environment*) setiap perubahan dalam lingkungan alam dapat memiliki implikasi untuk perubahan dalam kebijakan politik dan ekonomi, sosial budaya, dan teknologi, tetapi tidak sebaliknya. Misalnya, tekanan pemanasan global memengaruhi cara pemerintah mengambil kebijakan ekonomi. Ini juga memengaruhi komunitas dalam beradaptasi dengan perubahan-perubahan tersebut. Tetapi, baik pemerintah maupun masyarakat, mereka tidak dapat mempengaruhi suhu global.
3. Lingkungan tugas (*task environment*) mencakup interaksi antara perusahaan dan para pemangku kepentingannya. Mereka terdiri dari pemerintah, kelompok kepentingan khusus, pelanggan, pesaing, asosiasi perdagangan, serikat pekerja, kreditor, dan masyarakat.

Lingkungan eksternal yang dinamis memaksa perusahaan untuk merespons dengan cepat dan tepat. Perencanaan skenario, intuisi, dan pendekatan pembelajaran sangat penting untuk merespons. Ini juga membutuhkan struktur organisasi yang fleksibel sehingga keputusan dapat diambil dengan cepat.

H. DINAMIKA LINGKUNGAN BISNIS

Ketika perusahaan dihadapkan dengan dinamika lingkungan bisnisnya, maka pemimpin harus dengan cepat mengambil keputusan taktis terkait pengendalian manajemen untuk mencegah terjadinya risiko berupa *control cost* dari perubahan lingkungan bisnis yang tidak dapat dikendalikan tersebut. Beberapa lingkungan bisnis yang sangat berpengaruh dalam setiap proses dan kegiatan yang dilakukan adalah lingkungan sosial dan hukum, perekonomian, persaingan dan globalisasi, serta lingkungan teknologi yang belakangan ini semakin berkembang pesat. Ada 5 langkah yang harus dilakukan dalam menghadapi perubahan bisnis, yaitu:

- a. Meningkatkan Kualitas SDM , Dengan meningkatkan kualitas SDM, bisnis yang dijalankan bisa survive dari persaingan yang sangat ketat dengan cara memberikan pelatihan, pengetahuan tentang teknologi saat ini dan juga dengan meningkatkan kualitas diri sendiri sebagai pemimpin di suatu bisnis.
- b. Responsif, Cepat tanggap dan responsif terhadap perubahan yang terjadi dapat dihadapi jika memiliki SDM yang berkualitas. Ketelitian dalam melihat peluang baru, kecepatan dalam menangani keluhan konsumen, tanggap terhadap serangan kompetitor membutuhkan strategi yang ampuh untuk menghadapinya. Jika salah dalam menangani keluhan konsumen, maka konsumen akan kecewa, dan meninggalkan Anda, kemudian beralih ke kompetitor.
- c. Upgrade Teknologi, Karena perkembangan dan pertumbuhan teknologi yang sangat cepat maka kita harus bisa mengembangkan teknologi yang mendukung usaha kita dengan cara mengganti teknologi yang lama dengan teknologi yang baru sehingga dapat menghasilkan produk yang lebih berkualitas untuk dapat bersaing dengan kompetitor.
- d. Meningkatkan Akses Informasi, Informasi merupakan sesuatu yang penting saat ini. Sehingga kita harus bisa mengembangkan sumber informasi yang kita dapat bukan hanya dari Televisi, Radio atau surat kabar tetapi juga melalui Internet, social media untuk mendapatkan informasi yang lebih banyak dan juga dengan mengembangkan sumber informasi maka pengetahuan dan wawasan kita juga ikut bertambah.
- e. Evaluasi Pencapaian Target, Jika kita menjalani suatu bisnis maka diperlukan adanya evaluasi untuk mengetahui bagaimana perkembangan bisnis yang sudah kita jalani apakah sudah baik atau masih ada kekurangan yang ada di dalam bisnis kita.

CONTOH KASUS:

PT INDOFOOD SUKSES MAKMUR Tbk

Profil PT Indofood Sukses Makmur, Tbk Perusahaan ini didirikan dengan nama PT Panganjaya Intikusuma berdasarkan Akta Pendirian No.228 tanggal 14 Agustus 1990 oleh Sudono Salim. berdasarkan keputusan Rapat Umum Luar Biasa Para Pemegang Saham yang dituangkan dalam Akta Risalah Rapat No.51 tanggal 5 Februari 1994 Perseroan mengubah namanya yang semula PT Panganjaya Intikusuma menjadi PT Indofood Sukses Makmur. Pada awalnya, PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. adalah perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan makanan dan minuman yang didirikan pada tahun 1971. PT. Indofood Sukses Makmur terus mengalami kemajuan. Hal ini dibuktikan dengan adanya persebaran distribusi produk yang dipasarkan. Saat ini, perusahaan ini memiliki 36 pabrik, lebih dari 10 merek dengan 150 rasa dan tipe distributor yang melayani hampir 150.000 outlet.

Visi dan Misi

Visi "Menjadi perusahaan yang dapat memenuhi kebutuhan pangan dengan produk bermutu, berkualitas, aman untuk dikonsumsi dan menjadi pemimpin di industri makanan".

Misi "Menjadi perusahaan transnasional yang dapat membawa nama Indonesia di bidang industri makanan".

Lingkungan Internal (Mikro)

Lingkungan internal PT Indofood Sukses Makmur Tbk terdiri dari:

1. Konsumen
2. Pesaing
3. Pemasok
4. *Channel of Distribution*
5. Sumber Daya Manusia

Konsumen indomie tidak hanya ada di Indonesia saja tetapi berada di Australia. Indomie merupakan makanan kegemaran di Australia, hal ini bisa dilihat dari toko-toko yang selalu kehabisan stok karena permintaan akan indomie di Australia cukup banyak. Hal ini juga didukung oleh kebiasaan masyarakat Australia yang membutuhkan makanan cepat saji karena kepadatan jam kerja dan banyaknya netizen. Di Australia, tahun 2009 indomie dijual dengan harga 25 sen per bungkusnya atau AUD 10 untuk satu kardus berisi 40 bungkus indomie, sedangkan di Amerika Serikat pada tahun 2009, indomie biasa dijual dengan harga 1 dolar per 3 bungkusnya.

Salah satu kompetitor indomie adalah mie sedap. Mie sedap masuk ke pasar dengan harga yang lebih murah dibandingkan dengan harga yang ditawarkan indomie. Sehingga konsumen yang terpengaruh harga akan lebih memilih mie sedap. Pesaing indomie di Australia adalah makanan pasta. Tetapi tetap saja indomie dapat lebih unggul karena indomie memiliki kekhasan rasa dan harga yang lebih murah. Harga 1 dolar per 3 bungkus, dan penyajiannya juga mudah serta cepat. Metode promosi yang digunakan adalah terutama melalui iklan

di media elektronik dan cetak, mensponsori berbagai acara, serta instalasi iklan billboard secara luas. Indomie sangat dikenal dengan taglinenya, “Indomie Seleraku”. Pada tahun 2008 Indomie melakukan inovasi dalam promosinya dengan mengadakan event Indomie Jingle Dare, sebuah ajang kompetisi bagi pelajar tingkatan SMA untuk membuat jingle bagi iklan Indomie.

Pemasok Grup Indofood merupakan perusahaan “*Total Food Solutions*”, dengan kegiatan usaha yang mencakup seluruh tahapan proses produksi makanan, mulai dari produksi dan pengolahan bahan baku hingga menjadi produk akhir yang tersedia di pasar. Sebagai perusahaan terkemuka dalam industri makanan olahan di Indonesia, kegiatan operasional. Grup Indofood didukung oleh sistem distribusi yang ekstensif sehingga produk-produknya sangat dikenal di seluruh nusantara. Produk-produk Grup Indofood antara lain mi instan, dairy, bumbu penyedap makanan, makanan ringan, makanan bayi, tepung terigu, pasta, biskuit, minyak goreng, margarin dan shortening. Merek- merek produk Grup Indofood merupakan merek terkemuka di pasar domestik, dikenal konsumen sebagai produk berkualitas dengan harga terjangkau dan tersedia di berbagai pelosok Indonesia.

Setiap perusahaan barang dan jasa tidak akan lepas dari masalah penyaluran barang yang dihasilkan atau barang yang akan dijual ke konsumen (*Channel of Distribution*). Para produsen berhak menentukan kebijakan distribusi yang akan dipilih dan disesuaikan dengan jenis barang serta luasnya armada penjualan yang akan digunakan. Jika perusahaan berada dalam persaingan yang semakin tajam, perusahaan harus segera mengadakan penelitian terhadap pasarnya. Penelitian tersebut untuk mengetahui kebutuhan serta selera konsumen dan jika mungkin menstimulir permintaan serta menciptakan langganan (Kotler, 2006). Ada beberapa alternatif yang mungkin dipilih penjual dalam mendistribusikan produknya kepada konsumen, yaitu:

(1) manufaktur → konsumen (2) manufaktur → pedagang eceran → konsumen, (3) manufaktur → pedagang besar → pedagang eceran → konsumen (4) manufaktur → agen → pedagang besar → pedagang eceran → konsumen Dan berdasarkan survey yang dilakukan oleh Qasa Consulting, kekuatan distribusi Indomie terbukti, dalam *The Most Powerful Distribution Performance* tahun 2007, yang mencapai 95%. Karena pendistribusian indomie sangat baik, maka Indomie mudah didapatkan oleh konsumen di manapun.

Total tenaga kerja sekitar 62 ribu, Indofood percaya bahwa karyawan adalah salah satu kelompok paling penting dari *stakeholder* dan unsur penting dalam keberhasilan terus. Perseroan percaya bahwa setiap karyawan memiliki kapasitas untuk berprestasi dan memberikan kontribusi bagi keberhasilan tidak hanya perusahaan, tetapi bangsa itu sendiri. Indofood akan terus berjuang sepanjang tahun untuk lebih lanjut membina hubungan baik di semua tingkat staf dan manajemen untuk saling menguntungkan. Program pelatihan juga akan bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam rangka untuk membantu semua divisi dalam mempertahankan pangsa pasar dan keuntungan di pasar yang semakin kompetitif. Berbagai program pelatihan akan disajikan dalam setahun, sementara Program Pengembangan Manajerial akan diperluas ke dalam divisi-divisi lain dari perusahaan setelah peluncuran yang sukses di Divisi.

Lingkungan Eksternal (Makro) terdiri atas:

- Ekonomi
- Sosial dan Budaya
- Teknologi
- Demografi
- Geografi
- Politik dan Hukum

Menurut catatan Bursa Efek Jakarta tahun 1994, PT. Indofood berhasil menguasai 90% pasar mie instan di Indonesia. Sedangkan untuk di Australia, Indofood dengan kategori mie instan berhasil menguasai hingga 70%. Oleh karena itu, harga Indomie di Australia sendiri senilai 69 sen atau kurang lebih Rp. 5700,-. Selain Indomie, Indofood memproduksi sejumlah merek mie instan lainnya, seperti Sarimi dan Supermi. Namun, Indomie menjadi penyumbang terbesar bagi pendapatan dari divisi mie instan Indofood. Pada 2009 lalu, total nilai penjualan mie instan meningkat 7,2 persen menjadi Rp11,68 triliun dari Rp10,90 triliun di 2008. Kenaikan ini disebabkan oleh naiknya volume penjualan dan kenaikan harga pada 2008 dan 2009. Peningkatan penjualan dan turunnya biaya produksi menaikkan margin laba usaha divisi ini menjadi 11,8 persen pada tahun 2009 dari 4,1 persen pada 2008. Sudah bertahun-tahun PT. Indofood bertahan di pasar Australia bahkan begitu digemari oleh warga Australia. Daur hidup produknya pun, tetap berada di puncaknya bahkan mengalahkan mie instan dari negaranya sendiri maupun negara luar lainnya. Tetapi dengan harga Indomie yang begitu tinggi dibandingkan di Indonesia, perusahaan tetap saja harus membayarkan pajak usaha dari keuntungan yang diperoleh perusahaan. Hingga kini, permintaan Australia terhadap produk PT. Indofood tetap meningkat dari tahun ke tahun. Itu yang membuat perusahaan ini bertahan di pasar Australia hingga sekarang.

Faktor sosial dan budaya, menitikberatkan kepada tata nilai dan sikap dari masyarakat. PT. Indofood melihat dan menyesuaikan terlebih dahulu produknya sebelum akhirnya mampu menguasai pasar Australia. Tata nilai dan sikap masyarakat ini akan mempengaruhi gaya hidup masyarakat yang pada gilirannya akan berpengaruh pada permintaan produk terhadap perusahaan. Dilihat dari budaya Australia yang tidak berbeda jauh dengan Indonesia, serta cita rasa yang telah tertanam di lidah masyarakat Australia dengan lidah Indonesia yang hampir sama, membuat Indofood tidak perlu repot-repot mengubah kemasan atau komposisi pembuatan produknya karena telah sesuai dengan masyarakat Indonesia. Dilihat dari sisi aktivitas masyarakat Australia, mayoritas adalah orang-orang yang sibuk, yang terlalu fokus pada pekerjaan hingga melupakan kepentingan sendiri. Sehingga hal ini menjadi peluang bagi Indofood untuk memasuki pasar Australia.

Teknologi PT. Indofood harus memahami pengaruh perubahan faktor teknologi terhadap kegiatan operasional perusahaan serta pemahaman tentang kemampuan perusahaannya dalam menciptakan produk. Perkembangan teknologi ini, selain dengan menunjang tercapainya tujuan perusahaan dapat juga menjadi ancaman bagi merosotnya produktivitas perusahaan. Perusahaan Indofood yang dibentuk di Australia, pastinya memiliki mesin-mesin canggih untuk memenuhi permintaan masyarakat Australia terhadap Indomie. Teknologi

lain seperti internet dan *social-network* lain juga ditempuh PT. Indofood untuk memasarkan produknya.

Pemasaran Indomie dari perusahaan PT. Indofood Sukses Makmur ini menargetkan kepada konsumen dengan rentang usia di atas 3 tahun. Karena akan kurang pantas jika dikonsumsi oleh batita (bayi dibawah tiga tahun) mereka masih membutuhkan asupan gizi yang lebih baik, makanan-makanan bermanfaat bagi pertumbuhan mereka. Tetapi, apabila untuk dikonsumsi sekali-kali tidak apa-apa. Dari sisi jenis kelamin, dapat dikonsumsi oleh pria maupun wanita. Dari sisi penghasilan, harga mie instan Indomie sendiri masih cukup terjangkau di Australia bila dibandingkan dengan rata-rata penghasilan warga mereka per tahun.

Australia saling berbagi lautan dengan tetangga-tetangganya yang terdekat, yakni Indonesia dan Papua Nugini. Australia terletak di sebelah tenggara Indonesia. Pada titik batasnya yang terdekat, Australia dan Indonesia hanya terpisah beberapa kilometer saja. Dengan letak geografis negara Australia dengan negara Indonesia yang lebih dari sekedar dekat, memudahkan pengiriman (proses ekspor-impor) produk mie instan dari Indofood menuju ke Australia. Dari segi biaya penyimpanan gudang, biaya transport, bahkan waktu pengiriman pun akan lebih cepat dibanding pengiriman produk ke negara lainnya. Ini pulalah yang membuat permintaan pasar konsumen di Australia semakin meningkat.

Pengaruh politik dan hukum terhadap industri sapi potong dapat dinilai dari berbagai peraturan maupun kesepakatan berbagai pihak yang terkait, misalnya kesepakatan WTO dan AFTA yang berskala internasional, atau Peraturan Daerah (Perda) yang lingkungannya lebih sempit. Hukum dagang PT. Indofood, yang pada awalnya didirikan dengan nama PT. Panganjaya Intikusuma berdasarkan akta pendirian no.228 yang kemudian diubah dengan akta no.249, dan akta no.171 tanggal 15 november 1994. Tujuan utama didirikannya PT. Indofood adalah memproduksi makanan olahan (khususnya mi instan), pengolahan gandum menjadi tepung terigu, industri makanan terpadu, distribusi, perkebunan, dan pengolahan kelapa sawit.

Kesimpulan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk merupakan perusahaan yang sudah sangat maju, dengan terus mempelajari dan menganalisis SWOT perusahaannya dan lingkungannya PT. Indofood Sukses Makmur Tbk dapat mengantisipasi kelemahan-kelemahan perusahaan mereka disertai strategi-strategi yang baik diharapkan perusahaan ini dapat terus berkembang.

BAB 4

KEKUATAN DAN KELEMAHAN PERUSAHAAN



A. KEKUATAN DAN KELEMAHAN

Kekuatan adalah faktor internal yang dapat digunakan untuk menggerakkan “organisasi” ke depan. Suatu kekuatan hanya akan menjadi “keunggulan kompetitif” bagi suatu “organisasi” apabila kekuatan tersebut terkait dengan lingkungan sekitarnya. Misalnya apakah kekuatan itu dibutuhkan atau dapat memengaruhi lingkungan di sekitarnya. Tidak semua kekuatan yang dimiliki oleh suatu “organisasi/institusi” harus dikembangkan karena adakalanya kekuatan itu tidak terlalu penting jika dilihat dari lingkungan yang lebih luas. Hal-hal yang berlawanan dengan “kekuatan” adalah “kelemahan”. Kelemahan adalah keterbatasan perusahaan dalam beberapa variabel.

B. PENGERTIAN LINGKUNGAN INTERNAL

Menurut David (2009, p176) semua organisasi mempunyai kekuatan dan kelemahan dalam berbagai bidang fungsional bisnis. Analisis lingkungan eksternal terhadap peluang dan ancaman tidak cukup untuk memberikan organisasi keuntungan kompetitif. Analisis lingkungan internal lebih mengarah pada analisis intern perusahaan dalam menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap divisi keuangan dan akuntansi, pemasaran, riset dan pengembangan, personalia serta operasional.

Menurut Jauch dan Glueck (1997), lingkungan internal adalah proses di mana perencanaan strategi mengkaji faktor internal perusahaan untuk menentukan di mana perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan yang berarti sehingga dapat mengelola peluang secara efektif dan menghadapi ancaman yang terdapat dalam lingkungan. Sedangkan menurut Pearce dan Robinson Jr, dalam Kotler (2005), analisis lingkungan internal adalah pengertian mengenai pencocokan kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal. Hasil dari analisis lingkungan internal akan menghasilkan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan atau keunggulan perusahaan itu meliputi keunggulan pemasaran, keunggulan sumber daya manusia, keunggulan keuangan, keunggulan operasi dan keunggulan organisasi dan manajemen.

Kekuatan dan kelemahan Pemasaran dapat dilihat dari reputasi perusahaan, pangsa pasar, kualitas produk, keanekaragaman produk, merek produk, kemasan produk, model produk, ukuran produk, garansi produk, kualitas pelayanan, efektivitas penetapan harga, efektivitas distribusi, efektivitas promosi, kekuatan penjualan, efektivitas inovasi dan cakupan geografis.

Hal-hal yang terkait dengan Lingkungan Internal, yaitu:

1. Manusia yang memiliki Kompetensi artinya Memiliki karyawan atau guru yang memiliki kompetensi (kemampuan) yang ia miliki. Serta memenuhi syarat-syarat rekrutmen. *Place man* adalah orang yang berkompeten ditempatkan sesuai dengan keinginan dan kemampuannya. Dengan syarat: Apabila memiliki karakteristik kepribadian yang *congruent* dengan kepribadian yang sesuai maka akan sesuai. Serta promosi yaitu kenaikan jabatan, orang yang berkompeten dan yakin memiliki kenaikan prestasi yang lebih baik.
2. Kebijakan: Visi dan misi yang dibentuk akan membuat kita lebih tau apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan dalam visi dan misi yang sudah kita bentuk. Aturan-aturan yang digunakan dalam menjalankan Visi dan Misi akan

- membuat kita lebih tau mana yang harus boleh dilakukan atau tidak boleh dilakukan untuk mencapai target yang mesti dicapai dalam pendidikan.
3. **Kepemimpinan:** Kepemimpinan yang sentralistik/otoriter, gaya kepemimpinan apapun yang dilakukan karyawan tergantung dari keputusan pemimpin. Kepemimpinan yang lepas tangan, yang di mana pemimpin dalam suatu melaksanakan kegiatan pekerjaannya sebagai pemimpin menyerahkan semua pekerjaannya kepada karyawan atau bawahannya. Dengan melakukan fungsi manajemen, seperti *controlling* (pengawasan) agar bawahan merasa dalam melakukan suatu pekerjaan ada yang mengawasi dan mengontrolnya. Setelah itu melakukan suatu evaluasi dalam pekerjaan karyawan. Kepemimpinan yang demokratis, di mana dalam kepemimpinan ini mengambil suatu keputusan melibatkan bawahan atau karyawannya. Bawahan diberi kebebasan dalam mengeluarkan pendapat dan keputusan. Kepemimpinan yang berorientasi pada tugas, yang di mana dalam pelaksanaannya lebih menekankan dalam tugas yang harus dikerjakan. Kepemimpinan yang *people oriented*, seorang pemimpin yang selalu memperhatikan karyawannya serta selalu memberikan semangat kepada bawahannya.
 4. **System Reward:** Dalam suatu kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh karyawan atau bawahan diperlukan suatu penghargaan (*reward*) kepada bawahan, agar bawahan merasa bahwa mereka memang perlu dibutuhkan dalam suatu pekerjaan tersebut. Dalam *system reward* mempunyai 2 sifat, yaitu: Materi: berupa tunjangan-tunjangan gaji, tunjangan transpor, tunjangan anak dan istri, dll. Non Materi: berupa pujian-pujian kepada bawahan.
 5. **Culture (budaya):** *Value* atau nilai-nilai yang perlu dipergunakan yang mampu menunjukkan identitas organisasi.

C. ANALISIS SWOT

Untuk menganalisis lingkungan eksternal dan internal digunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor dan strategi yang paling cocok. Tujuannya adalah untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan dan meminimalkan kelemahan dan ancaman yang ada di perusahaan. Analisis SWOT merupakan kegiatan menganalisis atas situasi perusahaan yaitu: *Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats*. Digunakan untuk mengevaluasi kesempatan dan tantangan di lingkungan bisnis maupun pada lingkungan internal perusahaan.

1). **Strength (Kekuatan)**

Adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang relatif tidak dimiliki oleh yang lain/pesaing dan kebutuhan pasar yang semakin meningkat ingin dilayani oleh perusahaan/organisasi. Kekuatan adalah kompetensi khusus (*distinctive competence*) yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar. Misalnya, kekuatan yang terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli-pemasok, memiliki teknologi canggih misalnya *on-line system*, memiliki cabang di setiap provinsi, divisi R&D yang selalu inovatif, hubungan baik dengan lembaga-lembaga keuangan, adanya budaya kerja yang telah dihayati oleh karyawan.

2) **Weaknesses (Kelemahan)**

Adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang menghambat kinerja. Misalnya, fasilitas, sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan karyawan rendah, belum adanya divisi pendidikan bagi karyawan, jumlah karyawan yang terlalu besar dan citra merupakan sumber kelemahan.

4) **Opportunities (Peluang)**

Adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan organisasi/perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan peluang. Beberapa contoh peluang: Keluarnya kebijakan pemerintah untuk menyalurkan kredit kecil, masyarakat mulai *supermarket minded*, tingkat pertumbuhan ekonomi yang relatif tinggi, keluarnya deregulasi di bidang investasi, adanya kecenderungan untuk memiliki ATM, masyarakat lebih menyukai kartu kredit, segmen pasar yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok.

5). **Threats (Ancaman)**

Adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu, misalnya masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan, meningkatnya kebutuhan masyarakat, perubahan teknologi atau adanya peraturan baru, hampir semua perusahaan menggunakan promosi besar-besaran, dll.

D. MATRIK SWOT

Matriks *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT) merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi. Keempat tipe strategi yang dimaksud adalah:

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*)
2. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)
3. Strategi ST (*Strength-Threat*)
4. Strategi WT (*Weakness-Threat*)

Matriks SWOT memerlukan *key success factors*. Pada matriks ini, menentukan *key success factors* untuk lingkungan eksternal dan internal merupakan bagian yang sulit sehingga dibutuhkan *judgment* yang baik. Sementara itu, tidak ada satupun *matching tool* yang dianggap paling baik.

Penjelasan:

- Strategi SO (*Strength-Opportunity*). Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan. Pada umumnya, perusahaan berusaha melaksanakan strategi-strategi WO, ST, atau WT untuk menerapkan strategi SO. Oleh karena itu, jika perusahaan memiliki banyak kelemahan, mau tidak mau perusahaan harus mengatasi kelemahan itu agar menjadi kuat. Sedangkan, jika perusahaan menghadapi banyak ancaman, perusahaan harus berusaha menghindarinya dan berusaha berkonsentrasi pada peluang-peluang yang ada.
- Strategi WO (*Weakness-Opportunity*). Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Kadang kala perusahaan menghadapi kesulitan untuk memanfaatkan peluang-peluang karena adanya kelemahan-kelemahan internal. Misalnya, ada permintaan yang tinggi terhadap perangkat elektronik untuk mengontrol jumlah dan waktu *fuel injection* pada mesin mobil (*opportunity*), tetapi pabrik-pabrik mengalami kesenjangan teknologi untuk memproduksi alat-alat ini (*weakness*). Salah satu alternatif untuk mengatasi masalah kesenjangan teknologi ini adalah melalui strategi WO, yakni dengan mengadakan suatu kerja sama (*joint venture*) dengan perusahaan lain yang memiliki kompetensi.
- Strategi ST (*Strength-Threat*). Melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman

eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa perusahaan yang tangguh harus selalu mendapatkan ancaman. Salah satu contoh strategi ST adalah ketika perusahaan Texas Instrument mendapatkan dana hampir \$700 juta dari hasil denda sembilan perusahaan Jepang dan Korea yang melanggar hak paten pada produk *semiconductor memory chips* ciptaannya (*strength*). Akan tetapi, perusahaan-perusahaan pesaing yang melakukan tindakan pembajakan melakukan inovasi dan memproduksi produk sejenis yang merupakan ancaman besar bagi perusahaan Texas Instrument.

- Strategi WT (*Weakness-Threat*). Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Suatu perusahaan yang dihadapkan pada sejumlah kelemahan internal dan ancaman eksternal sesungguhnya berada dalam posisi yang berbahaya. Ia harus berjuang untuk tetap dapat bertahan dengan melakukan strategi-strategi seperti *merger, declared bankruptcy, retrench, atau liquidation*.

Terdapat dua macam pendekatan dalam analisis SWOT, yaitu:

1. Pendekatan Kualitatif Matriks SWOT

Pendekatan kualitatif matriks SWOT sebagaimana dikembangkan oleh Kearns menampilkan delapan kotak, yaitu dua paling atas adalah kotak faktor eksternal (Peluang dan Tantangan) sedangkan dua kotak sebelah kiri adalah faktor internal (Kekuatan dan Kelemahan). Empat kotak lainnya merupakan kotak isu-isu strategis yang timbul sebagai hasil titik pertemuan antara faktor-faktor internal dan eksternal.

Matriks SWOT Kearns

EKSTERNAL INTERNAL	OPORTUNITY	TREATHS
STRENGTH	<i>Comparative Advantage</i>	<i>Mobilization</i>
WEAKNESS	<i>Divesment/Invenstment</i>	<i>Damage Control</i>

Sumber: Hisyam, 1998 Keterangan:

- ❖ Sel A: *Comparative Advantages*
Sel ini merupakan pertemuan dua elemen kekuatan dan peluang sehingga memberikan kemungkinan bagi suatu organisasi untuk bisa berkembang lebih cepat.
 - ❖ Sel B: *Mobilization*
Sel ini merupakan interaksi antara ancaman dan kekuatan. Di sini harus dilakukan upaya mobilisasi sumber daya yang merupakan kekuatan organisasi untuk *Comparative Advantage*.
 - ❖ Sel C: *Divestment/Investment*
Divestment/Investment Damage Control Mobilization memperlunak ancaman dari luar tersebut, bahkan kemudian mengubah ancaman itu menjadi sebuah peluang.
Sel ini merupakan interaksi antara kelemahan organisasi dan peluang dari luar. Situasi seperti ini memberikan suatu pilihan pada situasi yang kabur. Peluang yang tersedia sangat meyakinkan namun tidak dapat dimanfaatkan karena kekuatan yang ada tidak cukup untuk menggarapnya. Pilihan keputusan yang diambil adalah (melepas peluang yang ada untuk dimanfaatkan organisasi lain) atau memaksakan menggarap peluang itu (investasi).
 - ❖ Sel D: *Damage Control*
Sel ini merupakan kondisi yang paling lemah dari semua sel karena merupakan pertemuan antara kelemahan organisasi dengan ancaman dari luar, dan karenanya keputusan yang salah akan membawa bencana yang besar bagi organisasi. Strategi yang harus diambil adalah *Damage Control* (mengendalikan kerugian) sehingga tidak menjadi lebih parah dari yang diperkirakan.
2. Pendekatan Kuantitatif Analisis SWOT
Data SWOT kualitatif di atas dapat dikembangkan secara kuantitatif melalui perhitungan Analisis SWOT yang dikembangkan oleh Pearce dan Robinson (1998) agar diketahui secara pasti posisi organisasi yang sesungguhnya.
- a. Perhitungan yang dilakukan melalui tiga tahap, yaitu:
 - Melakukan perhitungan skor (a) dan bobot (b) point faktor serta jumlah total perkalian skor dan bobot ($c = a \times b$) pada setiap faktor S-W-O-T;
 - Menghitung skor (a) masing-masing point faktor dilakukan secara saling bebas (penilaian terhadap sebuah point faktor tidak boleh dipengaruhi atau mempengaruhi penilaian terhadap point faktor lainnya). Pilihan rentang besaran skor sangat menentukan akurasi penilaian namun yang

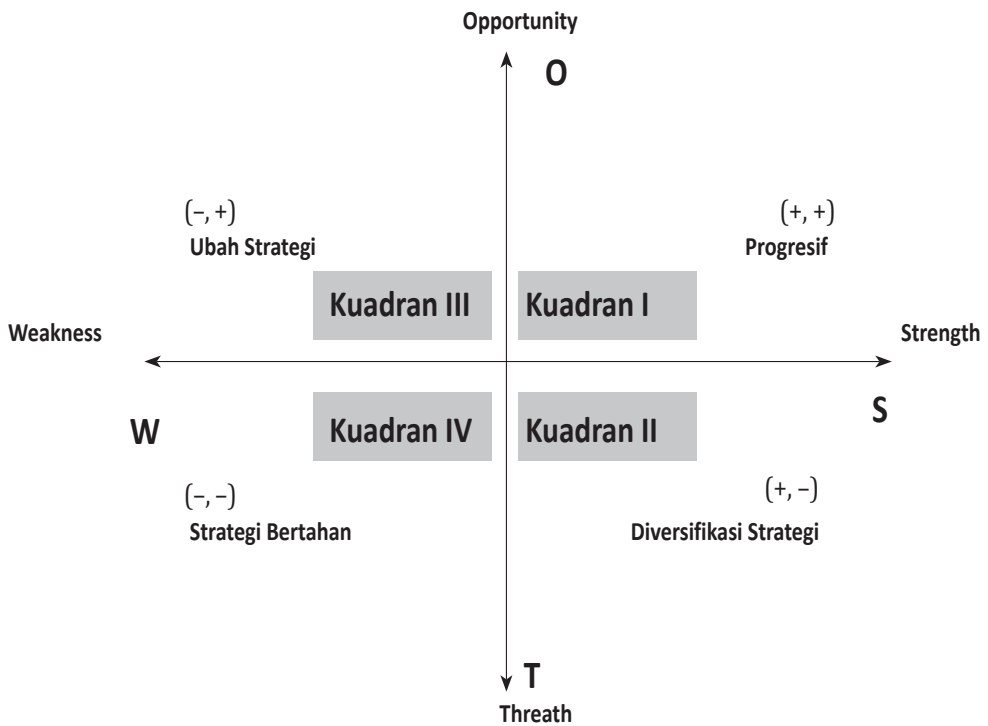
lazim digunakan adalah dari 1 sampai 10, dengan asumsi nilai 1 berarti skor yang paling rendah dan 10 berarti skor yang paling tinggi.

- b. Perhitungan bobot (b) masing-masing point faktor dilaksanakan secara saling ketergantungan. Artinya, penilaian terhadap satu point faktor adalah dengan membandingkan tingkat kepentingannya dengan point faktor lainnya. Sehingga Formulasi perhitungannya adalah nilai yang telah didapat (rentang nilainya sama dengan banyaknya point faktor) dibagi dengan banyaknya jumlah poin faktor).
- c. Melakukan pengurangan antara jumlah total faktor S dengan W (d) dan faktor O dengan T (e); Perolehan angka (d = x) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu X, sementara perolehan angka (e = y) selanjutnya menjadi nilai atau titik pada sumbu Y;

Mencari posisi organisasi yang ditunjukkan oleh titik (x,y) pada kuadran SWOT.

NO	STRENGTH	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	dst			
	Total Kekuatan			
NO	WEAKNESS	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	dst			
	Total Kelemahan			
Selisih Total Kekuatan – Total Kelemahan= S– W= X				

NO	OPPORTUNITY	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	dst			
	Total Peluang			
NO	TREATH	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	dst			
	Total Tantangan			
Selisih Total Peluang – Total Tantangan= O – T= Y				



Kuadran I (positif, positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat dan berpeluang, rekomendasi strategi yang diberikan adalah Progresif, artinya organisasi dalam kondisi prima dan mantap sehingga sangat dimungkinkan untuk terus melakukan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.

Kuadran II (positif, negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang kuat namun menghadapi tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Diversifikasi Strategi, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karenanya, organisasi disarankan untuk segera memperbanyak ragam strategi taktisnya.

Kuadran III (negatif, positif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah namun sangat berpeluang. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Ubah Strategi, artinya organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya. Sebab, strategi yang lama dikhawatirkan sulit untuk dapat menangkap peluang yang ada sekaligus memperbaiki kinerja organisasi.

Kuadran IV (negatif, negatif)

Posisi ini menandakan sebuah organisasi yang lemah dan menghadapi tantangan besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Strategi Bertahan, artinya kondisi internal organisasi berada pada pilihan dilematis. Oleh karenanya organisasi disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, mengendalikan kinerja internal agar tidak semakin terperosok. Strategi ini dipertahankan sambil terus berupaya membenahi diri.

B. MATRIK EFE

<u>Factor eksternal</u>	<u>Bobot</u>	<u>Rating</u>	<u>skor</u>
<u>Peluang (O)</u>			
• <u>Pelanggan Setia</u>	0,10	3	0,30
• <u>Pertumbuhan pasar baik</u>	0,15	2	0,30
• <u>Dukungan kebijakan pemerintah</u>	0,15	4	0,60
• <u>Tren Ekspor meningkat</u>	0,20	3	0,60
<u>Ancaman (T)</u>			
• <u>Persaingan Ketat</u>	0,10	3	0,30
• <u>Kepercayaan luar negeri lemah</u>	0,15	2	0,30
• <u>Pasokan bahan baku dari suplier</u>	0,10	2	0,20
• <u>Krisis dinegara-negara Eropa</u>	0,15	2	0,30
	1,00		2,90

MATRIK IFE

<u>Factor eksternal</u>	<u>Bobot</u>	<u>Rating</u>	<u>skor</u>
<u>Kekuatan (S)</u>			
• <u>Kinerja keuangan baik</u>	0,15	4	0,60
• <u>Kualitas produk baik</u>	0,20	3	0,60
• <u>Pertumbuhan penjualan</u>	0,10	4	0,40
• <u>Pertumbuhan harga saham di bursa efek</u>	0,10	4	0,40
<u>Kelemahan (O)</u>			
• <u>Ketergantungan bahan baku</u>	0,15	3	0,45
• <u>Jaringan distribusi internasional</u>	0,15	2	0,30
• <u>Kapasitas produksi</u>	0,15	2	0,30
	1,00		3,05

PERUSAHAAN GARMEN PT. XXXPERUSAHAAN GARMEN PT. XXX

A. MATRIK SWOT

	<p><u>Kekuatan (S)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Kinerja keuangan baik</u> • <u>Kualitas produk baik</u> • <u>Pertumbuhan penjualan</u> • <u>Pertumbuhan harga saham di bursa efek</u> 	<p><u>Kelemahan (O)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Ketergantungan bahan baku</u> • <u>Jaringan distribusi internasional</u> • <u>Kapasitas produksi</u>
<p><u>Peluang (O)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Pelanggan Setia</u> • <u>Pertumbuhan pasar baik</u> • <u>Dukungan kebijakan pemerintah</u> • <u>Tren Eksport meningkat</u> 	<p><u>(SO)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Pertumbuhan pasar baik dan pelanggan setia mengakibatkan kinerja keuangan dan kualitas kerja baik</u> • <u>Eksport meningkat yang mengakibatkan meningkatkan penjualan dan meningkatnya harga saham</u> 	<p><u>(WO)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Pengembangan Jaringan distribusi dengan dukungan pemerintah</u> • <u>Pertumbuhan pasar baik mampu meningkatkan kapasitas produksi</u>
<p><u>Ancaman (T)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Persaingan Ketat</u> • <u>Kepercayaan luar negeri lemah</u> • <u>Pasokan bahan baku dari suplier</u> • <u>Krisis dinegara-negara Eropa</u> 	<p><u>(ST)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Mempertahankan kinerja keuangan dan kualitas produk untuk meningkatkan daya saing</u> • <u>Krisis di eropa mempengaruhi kinerja keuangan dan harga saham di bursa efek</u> 	<p><u>(WT)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Krisis di Negara eropa mempengaruhi jaringan distribusi internasional</u>

C. MATRIK SPACE

Kekuatan financial (FS)

- <u>Rasio liquiditas</u>	: 6
- <u>Rasio profitabilitas</u>	: 4
- <u>Rasio pertumbuhan</u>	: 5
- <u>Rasio aktivitas</u>	: 4
	<u>-19</u>

Satibilitas lingkungan (ES)

- <u>tekanan persaingan</u>	: -2
- <u>fariabel permintaan</u>	: -1
- <u>perkembangan teknologi</u>	: -3
- <u>elastisitas harga permintaan</u>	: -2
	<u>-8</u>

Kekuatan Industri (IS)

- <u>Potensi pertumbuhan</u>	: 6
- <u>Potensi keuntungan</u>	: 5
- <u>Kemudahan masuk</u>	: 3
- <u>prod & kpstas sarana</u>	: 5
	<u>-19</u>

Kekuatan persaingan (CA)

- <u>penguasaan pasar</u>	: 4
- <u>kualitas modal</u>	: -1
- <u>loyalitas konsumen</u>	: -3
- <u>kekuatan sarana prasarana</u>	: -2
- <u>pengawasan pasokan, distribusi</u>	: -2
	<u>-12</u>

BAB 5

PENENTUAN POSISI BISNIS DALAM PERSAINGAN



A. COMPETITIVE POSITIONING

Positioning kompetitif adalah strategi pemasaran yang mengacu pada bagaimana tim pemasaran dapat membedakan perusahaan dari pesaingnya. Posisi perusahaan tergantung pada bagaimana nilai yang diberikannya dengan barang dan jasa dibandingkan dengan nilai barang dan jasa serupa di pasar. Sebuah tim pemasaran mempertimbangkan banyak aspek pasar perusahaan mereka, termasuk kebutuhan audiens dan tren saat ini, untuk membuat posisi mereka lebih kompetitif. Faktor penentu utama dari keuntungan masa depan, posisi kompetitif adalah kemampuan bisnis profesional untuk menjaga persaingan di teluk. Apakah frustrasi perusahaan tidak mendapatkan daya tarik yang diinginkan di pasar? Mengapa meskipun layanan pesaing mungkin lebih rendah dari perusahaan yang dimiliki, mereka tampaknya

mendapatkan lebih banyak pangsa pasar? Bukankah keahlian superior usaha seharusnya menjadi solusi yang dipilih klien? Sayangnya, mungkin memiliki solusi yang lebih baik daripada solusi pesaingnya, tetapi pasar mungkin tidak merasakan nilai yang sama dalam apa yang ditawarkan.

Dari sudut pandang intelektual, masuk akal pelanggan akan memilih perusahaan yang menawarkan layanan profesional terbaik. Faktanya, biasanya perusahaan yang memasarkan diri mereka dengan lebih baik yang memenangkan pertempuran untuk pelanggan. Untungnya, perusahaan dapat mendorong kembali kenyataan ini dengan membangun strategi penentuan posisi kompetitif yang membantu mendapatkan lebih banyak daya tarik, prospek, dan konversi di ceruk pasar. Singkatnya, posisi kompetitif adalah tentang tempat relatif di ruang pasar, tetapi mari kita gali lebih dalam. Posisi Kompetitif atau *Competitive Position* merupakan ukuran kesuksesan perusahaan, di mana salah satu ukurannya adalah dominasi relatif di pasar. Perusahaan yang lebih besar biasanya menetapkan tujuan dalam hal posisi kompetitif, yang sering kali menggunakan total penjualan atau pangsa pasar sebagai ukuran keunggulan kompetitif atau posisi mereka.

Tujuan dari penentuan posisi kompetitif adalah untuk meningkatkan penjualan dengan meningkatkan nilai perusahaan bagi pelanggan. Sering kali, ini berarti menemukan ceruk untuk produk perusahaan untuk menarik kebutuhan spesifik pelanggannya. Melakukan hal ini mengurangi persaingan dan memberi peluang untuk memasarkan ke audiens yang tertarik dengan penawaran. Setelah menganalisis persaingan, sekarang harus mengartikulasikan postur untuk berhasil di pasar. Dengan menciptakan *positioning* yang kompetitif, dapat mengidentifikasi area peluang untuk bisnis. Alternatif yang tersedia untuk perilaku strategis adalah:

1. Posisi agresif: Jika perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dalam industri yang menarik dan relatif stabil, ini harus menjadi posisi kompetitif. Dalam hal ini, harus melindungi posisi dan menyiapkan hambatan masuk potensial bagi pesaing baru. Sebagai alternatif, bahkan dapat mempertimbangkan akuisisi baru, meningkatkan pangsa pasar, atau meluncurkan produk yang kompetitif
2. Posisi kompetitif: Jika perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dalam industri yang menarik, tetapi relatif tidak stabil, ini harus menjadi posisi kompetitif. Dalam hal ini, kekuatan finansial memainkan peran penting dalam membangun dan mempertahankan posisinya. Harus mencari cara untuk integrasi horizontal dan vertikal, meningkatkan efisiensi produksi, dan memperkuat posisi kas perusahaan.

3. Posisi konservatif: Jika perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dalam industri yang stabil dengan tingkat pertumbuhan yang rendah, harus mengambil posisi kompetitif ini. Dalam hal ini, daya saing produk/jasa adalah faktor penentu suatu keberhasilan. Perusahaan harus melindungi produk/layanan yang sukses dan mengembangkan yang baru. Kembangkan strategi untuk menembus industri dengan penawaran menarik dan temukan cara untuk mengurangi biaya.
4. Posisi defensif: Jika perusahaan tidak memiliki keunggulan kompetitif, berada dalam industri yang tidak menarik, kekurangan produk yang kompetitif, dan sumber daya keuangan, harus mengambil posisi defensif. Harus menemukan cara untuk mengurangi biaya dan investasi. Jika memungkinkan, pertimbangkan untuk meninggalkan industri.

B. MENGAPA *COMPETITIVE POSITIONING* PENTING?

Jawaban singkatnya adalah pemosisian yang tepat meningkatkan kemungkinan keberhasilan perusahaan jasa profesional. Pemosisian kompetitif yang dijalankan dengan benar adalah alat strategi bisnis yang kuat yang membantu untuk mengidentifikasi segmen pasar, kerangka referensi kompetitif, dan identitas merek. *Positioning* selalu datang sebelum branding karena jika tidak jelas tentang apa yang diperjuangkan dan apa yang dapat diandalkan oleh klien, tidak ada logo menarik, palet warna yang menarik, atau font mutakhir yang akan meyakinkan orang untuk menggunakan layanan.

Keuntungan masa depan mendorong harga saham dalam jangka panjang, jadi masuk akal untuk fokus pada bagaimana bisnis akan menghasilkan pendapatan masa depan tersebut. *Positioning* kompetitif, atau kemampuan bisnis untuk menjaga pesaing, adalah faktor penentu yang paling penting dari keuntungan masa depan. Meskipun media keuangan mungkin menghabiskan sebagian besar energinya, posisi kompetitif lebih penting daripada prospek ekonomi, lebih penting daripada arus berita jangka pendek yang mendorong harga saham, dan bahkan lebih penting daripada kualitas manajemen di sebuah perusahaan. Mungkin bermanfaat untuk memikirkan proses investasi seolah-olah sedang merencanakan perjalanan melintasi lautan. Tidak dapat berbuat apa-apa tentang cuaca saat ini atau pasang surut (kondisi ekonomi saat ini). Dapat mencoba menunggu cuaca buruk yang mungkin menenggelamkan kapal, tetapi kemudian juga memberikan waktu. Dan seperti yang telah kita ketahui, waktu adalah sumber daya yang berharga dalam berinvestasi.

Hal utama yang dapat dikendalikan adalah kapal apa yang akan dinaiki. Pikirkan kelayakan kapal sebagai posisi kompetitif bisnis, dan tenaga kuda mesin sebagai arus kasnya. Beberapa kapal memiliki lambung logam yang tebal dan diperkuat, sementara yang lain memiliki kayu yang membusuk. Jelas, akan memilih kapal yang paling layak berlayar (dengan posisi kompetitif terbaik) dan memiliki tenaga kuda (arus kas) paling banyak. Meskipun nakhoda kapal (manajemen perusahaan) tentu penting, kualitas kapal lebih penting. Di kapal yang solid, selama kapten tidak mengacau, tidak ada banyak perbedaan antara kapten yang baik dan yang hebat. Sementara itu, tidak ada yang terbaik yang dapat dilakukan nakhoda jika mesin kapal rusak dan kapal terus-menerus mengambil air (bisnis yang buruk). Untuk menghubungkan ini dengan saham, ekonomi bisnis mengalahkan keterampilan manajemen.

Perlu juga dicatat bahwa semua kapal akan mengalami gelombang (volatilitas). Dan meskipun benar bahwa pasang naik mengangkat semua kapal, pasang surut tidak ada hubungannya dengan kualitas perahu di laut. Semuanya sama, kapal yang lebih baik masih akan tiba lebih cepat, dan perusahaan dengan posisi kompetitif terbaik akan menciptakan nilai terbaik bagi pemegang sahamnya. Kami akan berbicara tentang bagaimana menemukan kapal terbaik di pelajaran selanjutnya.

C. ELEMEN-ELEMEN MENENTUKAN *COMPETITIVE POSITIONING STRATEGY*

Terdapat beberapa elemen umum yang dapat dipertimbangkan saat membuat strategi penentuan posisi, termasuk:

- Menganalisis pasar untuk produk: Pertimbangkan semua aspek pasar untuk menentukan di mana perusahaan dan produk yang cocok. Untuk mempelajari cara meningkatkan kesuksesan perusahaan harus memikirkan apakah pasar untuk produk besar atau kecil, tahap pertumbuhan pasar apa dan berapa banyak pesaing yang dimiliki.
- Memahami apa yang diinginkan pelanggan: Cari tahu kebutuhan spesifik audiens target perusahaan melalui analitik dan media sosial untuk mempelajari cara memasarkan dengan lebih baik sesuai kebutuhan tersebut dan berhasil dalam persaingan. Gunakan pengetahuan ini untuk meningkatkan produk dan kampanye pemasaran perusahaan dengan sudut pandang yang unik, fitur tambahan, dan konten khusus.
- Mengkaji kinerja perusahaan: Kinerja perusahaan dapat memengaruhi keberhasilan kampanye pemasaran, jadi pertimbangkan untuk mengevaluasi

kinerja perusahaan menggunakan metode seperti analisis SWOT. Menganalisis SWOT, yang merupakan singkatan dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, membantu perusahaan dan menentukan potensi perusahaan dalam pasarnya.

- Nilai produk: Menentukan seberapa besar nilai produk Perusahaan bagi pelanggan dengan memeriksa titik harga dan manfaat produk. Jika titik harga produk sesuai dengan kemampuan produk, maka Perusahaan mungkin memiliki posisi kompetitif yang lebih tinggi daripada pesaing yang mengenakan biaya lebih untuk produk yang kurang menguntungkan.

D. TIGA LANGKAH UTAMA MENCIPTAKAN COMPETITIVE VALUE

Ada tiga langkah utama untuk menciptakan nilai kompetitif untuk produk Anda. Masing-masing berfokus pada aspek tertentu dari minat pelanggan untuk menarik audiens mereka dan meningkatkan penjualan. Berikut adalah melihat lebih dekat metode ini untuk menciptakan nilai kompetitif:

1. Keunggulan operasional: Ketika Anda menggunakan keunggulan operasional untuk menambah nilai kompetitif bagi perusahaan Anda, itu berarti Anda memasarkan bagaimana perusahaan Anda menyediakan produk dalam jumlah besar dengan biaya rendah sambil mempertahankan kualitas yang memuaskan. Untuk mencapai hal ini, manajemen perusahaan Anda dapat berfokus pada manufaktur dengan lebih efisien untuk menghasilkan banyak barang yang dapat mereka jual dengan cepat. Seringkali, ini berarti produk adalah barang penting yang jarang memerlukan perubahan pada desainnya, seperti sikat rambut atau peralatan makan perak.
2. Kepemimpinan produk: Menggunakan kepemimpinan produk untuk membedakan perusahaan Anda dari pesaing berarti memasarkan keunikan dan kualitas produk Anda untuk meningkatkan reputasi perusahaan Anda dan mendorong pembelian. Ini dapat melibatkan melakukan riset pasar untuk menentukan di mana perusahaan Anda dapat mengisi celah yang ditinggalkan oleh persaingan, sementara manajemen dapat mempelajari cara untuk meningkatkan produk dan menambahkan fitur tambahan yang menarik lebih banyak pelanggan potensial. Kepemimpinan produk biasanya paling baik digunakan di pasar di mana produk memiliki peningkatan atau fitur khusus untuk dibandingkan, seperti dengan ponsel dan laptop.

3. Hubungan pelanggan:Perusahaan Anda bisa mendapatkan keuntungan dari hubungan baik dengan pelanggan saat menciptakan nilai kompetitif karena pelanggan setia mungkin lebih bersedia untuk membeli produk baru, merekomendasikan produk ke teman dan meningkatkan visibilitas produk di media sosial. Pemasaran dengan hubungan pelanggan termasuk menjadi aktif dan menarik di media sosial dan mendengarkan umpan balik pelanggan untuk meningkatkan penawaran Anda. Metode ini sangat berguna untuk memasarkan toko *online* atau produk yang sangat khusus yang memungkinkan tim Anda terhubung dengan pelanggan yang memiliki minat khusus.

E. MENGGAMBAR PETA PEMOSISIAN

Dalam bentuknya yang paling sederhana, peta penentuan posisi harga-manfaat menunjukkan hubungan antara manfaat utama yang diberikan suatu produk kepada pelanggan dan harga semua produk di pasar tertentu. Membuat peta seperti itu melibatkan tiga langkah.

1. Tentukan pasar: Untuk menggambar peta yang bermakna, Anda harus menentukan batas-batas pasar yang Anda minati. Pertama, identifikasi kebutuhan konsumen yang ingin Anda pahami. Anda harus membuka jaring yang luas untuk produk dan layanan yang memenuhi kebutuhan tersebut, sehingga Anda tidak dibutakan oleh pendatang baru, teknologi baru, atau penawaran tidak biasa yang memenuhi kebutuhan tersebut. Kedua, pilih negara atau wilayah yang ingin Anda pelajari. Sebaiknya batasi cakupan geografis analisis jika pelanggan, pesaing, atau cara produk digunakan sangat berbeda lintas batas. Terakhir, putuskan apakah Anda ingin melacak seluruh pasar untuk suatu produk atau hanya segmen tertentu, jika Anda ingin menjelajahi pasar eceran atau grosir, dan apakah Anda akan melacak produk atau merek. Anda dapat membuat peta yang berbeda dengan mengubah kerangka analisis ini.
2. Pilih harga dan tentukan manfaat utama: Setelah Anda menentukan pasar, Anda perlu menentukan ruang lingkup analisis harga Anda. Anda telah memutuskan secara implisit apakah akan mempelajari harga eceran atau grosir ketika Anda memilih pasar mana yang akan menjadi fokus, tetapi Anda juga harus mempertimbangkan parameter penetapan harga lainnya. Anda harus memilih apakah akan membandingkan harga awal atau harga yang mencakup biaya siklus hidup, harga dengan biaya transaksi atau tanpa biaya tersebut, dan harga penawaran yang tidak dibundel atau dibundel. Pilihan-

pilihan ini bergantung pada tolok ukur yang digunakan pelanggan dalam membuat keputusan pembelian di pasar yang diteliti. Ingatlah untuk konsisten tentang definisi harga yang Anda gunakan saat mengumpulkan data.

Mengidentifikasi manfaat utama, manfaat yang menjelaskan jumlah varians terbesar dalam harga bisa jadi rumit. Sebuah produk menawarkan beberapa manfaat: fungsi dasar, fitur tambahan, daya tahan, kemudahan servis, estetika, kemudahan penggunaan, dan sebagainya. Selain itu, perusahaan biasanya membedakan produk dengan berfokus pada manfaat yang berbeda dari pesaing. Namun, keberhasilan strategi bergantung pada nilai yang diberikan pelanggan, bukan perusahaan. Untuk menentukan nilai tersebut, Anda harus terlebih dahulu menyusun daftar manfaat yang ditawarkan oleh semua produk atau merek yang berbeda di pasar dan mengumpulkan data tentang bagaimana pelanggan memandang manfaat tersebut.

F. MENAFSIRKAN PETA PEMOSISIAN

Peta penentuan posisi membantu perusahaan menembus kabut yang menyelimuti lanskap persaingan. Mereka dapat menunjukkan dengan tepat manfaat yang dihargai pelanggan, menemukan ruang kosong atau kurang kompetitif, mengidentifikasi peluang yang diciptakan oleh perubahan dalam hubungan antara manfaat utama dan harga, dan memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi strategi pesaing. Ketika ditafsirkan dalam konteks industri dan pengetahuan pelanggan, mereka membantu menjelaskan mengapa beberapa produk dan merek perusahaan berkinerja lebih baik daripada yang lain. Banyak perusahaan, terutama di pasar industri, berusaha mempertahankan pelanggan dengan menawarkan manfaat tidak berwujud. Untuk itu, mereka menghabiskan banyak uang untuk menawarkan layanan tambahan tanpa mengetahui apakah pelanggan menginginkan mereka cukup untuk membayarnya. Hal ini sering terbukti menguras sumber daya perusahaan. Perusahaan dapat menghindari masalah dengan menghitung premi yang mereka peroleh untuk manfaat sekunder tidak berwujud.

Berdasarkan analisis regresi dari analisis pasar sepeda motor AS, pada awal 2000-an, variasi tenaga mesin, yang diukur dengan perpindahan, menjelaskan banyak perbedaan harga sepeda motor. Namun peta penentuan posisi menunjukkan bahwa, pada tahun 2002, sebagian besar model Harley-Davidson memperoleh premi yang besar dibandingkan dengan produk pesaing. Pelanggan membayar rata-rata 38% lebih tinggi untuk Harley daripada yang mereka lakukan untuk sepeda motor

dari Honda, Yamaha, Kawasaki, dan Suzuki, meskipun *Big Four* Jepang menawarkan tenaga mesin 8% hingga 12% lebih banyak. Karena kami telah memperhitungkan dampak pada harga semua fitur dan atribut fisik, kami menyimpulkan bahwa premi kemungkinan besar merupakan hasil dari manfaat sekunder tak berwujud yang ditawarkan perusahaan, seperti citra yang diciptakan oleh keanggotaan di *Harley Owners Group* (HOG) dan pakaian dari MotorClothes Harley-Davidson. Manfaat ini telah membantu Harley-Davidson menciptakan kesan bahwa pelanggannya adalah pemberontak, bahwa mereka menikmati gaya hidup yang penuh petualangan, dan bahwa mereka adalah anggota klub macho. Harley telah mencapai status kultus, terutama di kalangan generasi baby boomer.

Namun, peta posisi tahun 2004 mengungkapkan gambaran yang berbeda. Harga Harley masih lebih tinggi daripada harga sepeda motor Jepang yang setara, tetapi tidak lagi memiliki harga premium tertinggi di pasar. Saingan baru Amerika, seperti Victory dan Big Dog, memperoleh 41% premium atas Harley-Davidson untuk tingkat kapasitas mesin yang sama. Pemimpin pasar meninggalkan uang di atas meja, mungkin karena citranya tidak lagi menarik bagi pelanggan. Hipotesis bahwa konsumen Generasi X dan Generasi Y melihat Harley sebagai sepeda motor ayah mereka dan banyak wanita membenci citra bad-boy-nya. Victory dan Big Dog telah memanfaatkan keinginan untuk “Sepeda Amerika Baru” yang bertentangan dengan citra “*Easy Rider*” Harley-Davidson, yang dibantu oleh Harley Owners Group dan *Harley’s MotorClothes*. Produk-produk pendatang baru yang sangat disesuaikan mengalahkan Harley karena mengendarai sepeda motor telah berubah dari tindakan pemberontakan menjadi ekspresi diri. Analisis tahun 2004 merupakan indikator awal bahwa Harley-Davidson berada dalam masalah, meskipun faktanya para pakar industri bersikeras bahwa Harley-Davidson akan tetap dominan karena sejarah dan pangsa pasarnya. Ternyata, pada tahun 2006, Harley-Davidson menyadari kebutuhan untuk menciptakan citra baru untuk produk-produknya, dengan mengatakan dalam laporan tahunannya: “Kami telah memulai berbagai kegiatan penjangkauan pemasaran, acara baru, dan strategi baru untuk terhubung dengan segmen pelanggan yang muncul. Melalui upaya ini, kami menyambut semakin banyak orang Afrika-Amerika, Hispanik, wanita, dan pengendara muda ke dalam keluarga setiap tahun. Inisiatif ini termasuk “pesta garasi” khusus wanita; sederet jaket wanita warna pink, biru, merah, dan warna cerah lainnya; dan sepeda motor dengan kursi yang lebih rendah untuk mengakomodasi pelanggan dengan tubuh yang lebih kecil. Harley-Davidson juga menggunakan lini Buell barunya untuk menjangkau pengendara muda yang ingin bersenang-senang daripada menampilkan

citra macho. Namun, harga saham Harley-Davidson menggelepar antara tahun 2005 dan 2007, naik baru-baru ini karena rumor bahwa Honda sedang mencoba untuk memperolehnya.

G. BAGAIMANA CARA MENGEMBANGKAN *COMPETITIVE POSITIONING STRATEGY*

- **Buat daftar sasaran:** Menentukan sasaran dapat membantu Anda memahami cara terbaik menerapkan strategi untuk perusahaan Anda. Ada baiknya untuk mengadakan pertemuan dengan tim pemasaran dan manajemen Anda untuk memutuskan tujuan jangka pendek dan jangka panjang dari posisi kompetitif perusahaan Anda.
- **Jadilah ahli di pasar Anda:** Memahami pasar Anda dan peran perusahaan Anda, tim Anda, dan audiens Anda di pasar tersebut dapat membantu Anda menyusun strategi dan menemukan posisi kompetitif yang ideal. Teliti tren saat ini, ketahui siapa pesaing Anda dan perhatikan produk baru untuk mengetahui apa yang laris manis dan apa yang masih diinginkan pelanggan dari barang yang ditawarkan.
- **Analisis pesaing Anda:** Saat Anda menganalisis persaingan perusahaan, Anda dapat mengenali area yang perlu ditingkatkan oleh perusahaan Anda dan mengantisipasi perubahan dalam strategi pemasaran pesaing Anda. Ini dapat membantu Anda menjaga agar perusahaan Anda tetap relevan dengan basis pelanggannya dan menciptakan kampanye pemasaran yang inovatif dan khas.
- **Pahami harga versus manfaat Anda:** Pertimbangkan untuk memeriksa biaya dan manfaat produk pesaing Anda untuk menentukan apakah produk tersebut memberikan nilai bagi pelanggan. Dengan informasi ini, Anda dapat memetakan nilai produk untuk perusahaan Anda sendiri dan menentukan apakah perusahaan Anda dapat menyesuaikan produk atau harganya untuk menawarkan nilai lebih dari yang lain.
- **Buat garis waktu:** Jika tim pemasaran Anda memiliki tenggat waktu kampanye atau daftar sasaran, pertimbangkan untuk membuat garis waktu untuk membantu Anda tetap pada jadwal dan membandingkan kemajuan Anda dengan pesaing Anda. Ini membantu Anda menentukan posisi kompetitif Anda dan memberi Anda referensi visual untuk menyelesaikan tugas yang membantu perusahaan Anda tumbuh.
- **Temukan ceruk pasar Anda:** Niche dapat membantu Anda memasarkan barang unik kepada calon pelanggan yang menginginkan sesuatu yang mungkin tidak

ditawarkan oleh perusahaan lain. Anda dapat memasarkan produk perusahaan Anda ke pelanggan khusus dan meningkatkan posisi Anda dengan menjelaskan bagaimana produk Anda berbeda dan lebih baik dari yang lain.

H. MANAJEMEN STRATEGI DAN KAITANNYA DENGAN DAYA SAING

1. *Strategic flexibility* adalah sekumpulan kemampuan yang digunakan untuk merespon berbagai permintaan dan kesempatan dalam lingkungan yang kompetitif, dinamis, dan tidak menentu.
2. *Strategic intent* adalah pengelolaan sumberdaya, kemampuan, dan kompetensi inti perusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan pada lingkungan yang kompetitif.
3. *Strategic mission* adalah pernyataan unik dengan lingkup dan operasi perusahaan dari sisi produk dan pasar. Satu perusahaan yang berhasil merumuskan ini dengan baik akan memberikan jaminan kepada pelanggan barang dan jasa apa yang akan dapat diperolehnya dari perusahaan yang bersangkutan.

Kasus:

Repositioning Coca-Cola

The Coca-Cola Company meluncurkan *Mother Energy Drinks* pada tahun 2006 ke pasar Australia. Kampanye peluncuran dijalankan secara profesional, dan Coca-Cola mampu memanfaatkan saluran distribusinya untuk memasukkan produk ke pengecer besar. Namun, rasa *Mother Energy Drinks* di bawah standar dan pembelian berulang sangat rendah. Coca-Cola dihadapkan pada keputusan: memperbaiki dan memposisikan ulang produk atau menariknya dan memperkenalkan merek dan produk baru. Perusahaan akhirnya memutuskan untuk mereposisi produk karena kesadaran merek yang sudah tinggi. Tantangan terbesar yang dihadapi Coca-Cola adalah membujuk konsumen untuk mencoba kembali produk tersebut. Perusahaan mengubah kemasan, memperbesar ukuran kaleng, dan meningkatkan rasa produk. Peluncuran kembali produk menampilkan frasa baru – “*Produk Mother* baru, rasanya tidak seperti yang lama.” Pada akhirnya, Coca-Cola berhasil mengubah posisi *Mother Energy Drinks* dan merek tersebut saat ini bersaing dengan dua minuman energi terkemuka di pasar – V dan Red Bull.

BAB 6

PERTUMBUHAN PANGSA PASAR DAN IMPLIKASI



A. PERTUMBUHAN PASAR

Market structure atau struktur pasar mengacu pada karakteristik organisasi pasar yang menentukan perilaku perusahaan dalam suatu industri. Ini menentukan sifat persaingan dan harga dan memiliki implikasi terhadap pangsa pasar dan keuntungan yang didapat perusahaan. Struktur pasar penting karena memengaruhi hasil pasar, terutama dalam hal keuntungan. Ini mempengaruhi peluang, motivasi, dan keputusan strategis pelaku ekonomi yang berpartisipasi di pasar. Perusahaan menganalisisnya untuk menjelaskan dan memprediksi hasil pasar, terutama laba. Bagi pemerintah, ia memberi tahu mereka cara mengatur pasar, memastikan persaingan yang adil, dan mengurangi dampak buruk persaingan tidak adil seperti kartel bagi perekonomian.

Empat jenis struktur pasar adalah:

1. Persaingan sempurna
2. Persaingan monopolistik
3. Oligopoli
4. Monopoli

Untuk klasifikasi yang lebih sempit, keempatnya digabungkan menjadi persaingan yang sempurna dan tidak sempurna. Persaingan yang tidak sempurna mencakup persaingan monopolistik, oligopolistik, dan monopoli. Keempat pasar memiliki karakteristik yang berbeda dalam beberapa masalah, yaitu jumlah penjual, jenis produk, hambatan masuk dan keluar, dan harga.

Pasar persaingan sempurna terdiri dari sejumlah besar pembeli dan penjual. Ukuran penjual relatif kecil dan sama, sehingga mereka tidak memiliki pengaruh di pasar. Mereka menawarkan produk yang homogen dan saling menggantikan dengan sempurna. Mereka juga mudah masuk dan keluar dari industri dalam menanggapi keuntungan industri. Penjual di pasar persaingan sempurna tidak memiliki kekuatan penetapan harga, sehingga tidak ada persaingan non-harga di pasar. Mereka menerima harga pasar sebagai harga jual produk mereka (*price takers*). Contoh yang mendekati persaingan sempurna adalah pasar valuta asing.

Pasar persaingan monopolistik mirip dengan persaingan sempurna. Pasar terdiri dari sejumlah besar penjual dan pembeli. Hambatan untuk masuk dan keluar ada tetapi rendah. Yang membedakan persaingan sempurna dari persaingan monopolistik adalah jenis produk yang ditawarkan. Dalam persaingan monopolistik, setiap penjual menyediakan produk yang serupa, tetapi tidak identik. Perusahaan mencoba membedakan produk mereka dari pesaing melalui strategi non harga seperti iklan. Oleh karena itu, produk-produk di pasar ini berfungsi sebagai pengganti yang dekat satu sama lain, tetapi bukan sebagai pengganti yang sempurna seperti dalam persaingan sempurna. Untuk alasan ini, perusahaan memiliki beberapa tingkat kekuatan harga dan bukan sebagai *price taker*.

Dalam oligopoli, sejumlah kecil penjual beroperasi di pasar. Mereka bervariasi dalam ukuran dan mungkin menawarkan produk yang berbeda (misalnya, Apple dan Samsung) atau homogen (seperti minyak bumi). Biasanya, perusahaan membedakan produk mereka berdasarkan kualitas, fitur, pemasaran, dan strategi non-harga lainnya. Hambatan untuk masuk sangat tinggi, sehingga melindungi pasar dari tekanan persaingan. Penjual juga menikmati kekuatan pasar atas harga mereka sebagai akibat dari sedikit penjual dan hambatan masuk yang tinggi. Akhirnya, pasar monopoli terdiri dari satu penjual dan beberapa hingga banyak pembeli. Jika

ada satu penjual dan satu pembeli, maka disebut sebagai monopoli bilateral dan memiliki karakteristik yang berbeda dari monopoli. Seorang monopolis memiliki kekuatan harga yang besar karena tidak memiliki pengganti yang dekat dan hambatan masuk yang tinggi. Perusahaan juga menentukan jumlah output, harga, dan kualitas barang di pasar.

B. JENIS-JENIS PANGSA PASAR

Jenis pangsa pasar yang pertama adalah berdasarkan nilai, yakni perhitungan pangsa pasar dilakukan berdasarkan total segmentasi penjualan. Di sisi lain, perhitungan pangsa pasar juga bisa dilakukan berdasarkan volume atau jumlah unit. Sebagai catatan, kedua jenis pangsa pasar ini tidak dapat ditempatkan pada titik linier yang sama. Mengapa demikian? Sebab, bisa saja jika didasarkan pada volume, *market share* Anda akan terkesan mendominasi pasar, tetapi nilai *market share* Anda rendah. Pun sebaliknya, bisa saja *market share* Anda rendah jika didasarkan pada volume, tetapi secara nilai, justru mendominasi pasar.

Cara Meningkatkan Pangsa Pasar

1. Inovasi Produk

Titik jenuh adalah situasi yang tidak dapat dihindari. Namun, apabila dibiarkan berkepanjangan, maka Anda harus bersiap kehilangan pasar. Oleh karenanya, lakukanlah inovasi terhadap produk yang Anda tawarkan. Anda bisa menyesuaikan langkah bisnis Anda dengan apa yang diharapkan oleh konsumen atau menawarkan terobosan baru yang berprospek. Satu hal yang perlu dipahami, inovasi produk tidak harus berupa suatu perubahan besar. Anda bisa melakukan modifikasi pada produk yang sudah ada, sehingga memberi kesan baru yang fresh. Lakukanlah riset pasar dan gali *feedback* dari konsumen untuk menemukan inovasi apa yang paling pas dilakukan.

2. Memaksimalkan Kanal Promosi

Anda punya banyak pilihan untuk melakukan promosi guna menggenjot penjualan. Salah satunya, manfaatkanlah media sosial seperti Instagram, Facebook, Twitter, LinkedIn, hingga YouTube. Namun ingat, masing-masing media sosial tersebut memiliki keunggulan dan karakteristik pengguna yang berbeda-beda. Maka, Anda perlu mengeksplorasi satu demi satu kanal media sosial dan tentukan mana yang paling optimal untuk mencapai tujuan promosi

Anda. Sesuaikan pula bentuk promosi dengan tipe konsumen produk Anda. Apabila memungkinkan, buatlah juga situs web untuk meningkatkan kesan profesional dan menambah kepercayaan konsumen. Selain itu, Anda juga bisa bergabung dengan marketplace yang kredibel, sesuai jenis produk yang Anda tawarkan. Maksimalkan pula fitur promosi yang disediakan masing-masing *marketplace* tersebut.

3. Siapkan berbagai metode pembayaran

Kenyamanan dalam bertransaksi adalah salah satu kunci penting yang masih banyak diabaikan oleh pemilik bisnis, khususnya pebisnis pemula. Contoh sederhana, banyak orang yang harus berpikir ulang, bahkan membatalkan pembelian karena metode pembayaran yang mereka harapkan tidak tersedia. permasalahan seperti ini tidak harus sampai terjadi bila Anda menggunakan layanan *payment gateway* seperti *Midtrans*. Mengapa demikian? karena *Midtrans* akan memungkinkan Anda menerima pembayaran dari bermacam-macam metode pembayaran. Berita baiknya, Anda cukup punya satu rekening saja untuk menerima pembayaran dari banyak sumber berbeda ini. Mudah dan praktis, bukan?

Dengan menggunakan *Midtrans*, para pelanggan Anda bisa membayar produk barang atau jasa milik usaha Anda menggunakan berbagai pilihan pembayaran. Mereka dapat memilih transfer antar bank, pembayaran melalui kartu kredit, kartu debit, cicilan tanpa kartu, *over the counter* seperti Alfamart dan Indomaret, hingga e-money seperti GoPay. Banyaknya opsi pembayaran bagi konsumen tentu akan menguntungkan Anda sebagai pemilik bisnis. Pasalnya, konsumen akan lebih merasa nyaman, terutama saat mereka menggunakan pembayaran dengan sumber bank berbeda dari milik Anda, tetapi dengan biaya lebih murah daripada transfer bank biasa. Jika konsumen puas dan nyaman dengan produk maupun seluruh layanan yang ditawarkan bisnis Anda, tentu besar kemungkinannya mereka akan menjadi pelanggan setia. Bahkan, tak mustahil mereka akan merekomendasikan bisnis Anda ke orang lain.

Kasus:

Semua perusahaan multinasional mengukur kesuksesan berdasarkan pangsa pasar tertentu. Cina telah menjadi pasar yang penting bagi perusahaan, karena masih merupakan pasar yang berkembang pesat untuk banyak produk. Apple Inc., misalnya, menggunakan nomor pangsa pasarnya di China sebagai indikator kinerja utama untuk pertumbuhan bisnisnya. Pangsa pasar Apple untuk pasar smartphone China turun dari 13,6% pada akhir 2015 menjadi

9,6% untuk tahun 2016 meskipun pasar smartphone China secara keseluruhan tumbuh sebesar 9% pada tahun 2016. Penjualan Apple turun di China pada tahun itu karena gagal meluncurkan iPhone baru, dan kemudian semakin kehilangan pangsa pasar karena sejumlah smartphone mid-range diluncurkan oleh pesaing Cina OPPO dan vivo.

Market Share yang biasa kita dengar adalah sebuah indikator yang dipakai oleh perusahaan dalam mengukur tingkat keberhasilan dengan kompetitor perusahaan yang ada. Kita ambil contohnya adalah dalam sebuah pangsa pasar sebuah perusahaan penjualan gadget menargetkan penjualan mencapai 70 % dari produk yang ada pada perusahaan tersebut dilihat dari pesaing atau kompetitor yang ada pada tahun berjalan dan ternyata pada tahun berikutnya target tercapai yakni 75% berarti pangsa pasar dari perusahaan tersebut sukses dan berjalan dengan baik, sebaliknya apabila tidak mencapai target maka perusahaan harus mengevaluasi lagi metode pangsa pasar yang digunakan.

C. MATRIK PERTUMBUHAN PASAR BCG

Matrik paling sederhana adalah matrik yang dibuat oleh Boston Consulting Group, salah satu perusahaan konsultan bisnis terkemuka di Amerika Serikat. Tulisan Bruce Henderson pada tahun 1970 (Henderson, 1970b: 35-7) yang secara eksplisit menguraikan tentang MP3. Dalam tulisan tersebut, MP3 dengan dua sumbu, pertumbuhan pasar dan pangsa pasar, dan empat sel dengan simbolnya *question mark*, *star*, *cash cows* dan *dog* dijelaskan secara detail. MP3 menjadi demikian populer dan dominan sebagai salah satu alat bantu pengambilan keputusan, baik untuk keperluan portofolio bisnis maupun produk pada dasawarsa 1970-an dan 1980-an. Tetapi harus disadari bahwa MP3 hanyalah berposisi sebagai salah satu alat bantu pengambilan keputusan manajemen, berdiri di samping alat bantu analisis yang lain. Kritik konstruktif yang ada pada bagian akhir kegiatan belajar ini perlu dicermati.

Seorang analis meletakkan unit bisnis atau lini produk perusahaan pada matrik sesuai dengan tingkat pertumbuhan industrinya dan pangsa pasar relatifnya. Posisi kompetitif relatif didefinisikan sebagai pangsa pasar unit tersebut dalam industri dibagi dengan pesaing terbesarnya. Dalam perhitungan tersebut, pangsa pasar relatif di atas 1,0 adalah milik pemimpin pasar. Tingkat pertumbuhan bisnis adalah persentase pertumbuhan pasar, yaitu persentase yang menunjukkan penjualan lini produk tertentu telah meningkat. Asumsi dasar metode ini adalah: jika hal-hal lain sama, maka pasar yang sedang tumbuh merupakan industri yang menarik.

D. PENGERTIAN MP3 (MATRIKS PERTUMBUHAN PANGSA PASAR)

Esensi matriks ini terletak pada usahanya mengetahui posisi pasar perusahaan berdasarkan keragaman usaha (portofolio bisnis) yang dimiliki. Menurut Henderson MP3 (Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar) didesain untuk alat bantu untuk membangun perusahaan sehat dan tumbuh berkelanjutan. Yang dimaksud sehat adalah perusahaan yang memiliki portofolio bisnis atau produk yang berada dalam pasar dengan tingkat pertumbuhan yang berbeda serta memiliki pangsa pasar dengan tingkat penguasaan yang juga berbeda-beda. Di mana bisnis yang melakukan pertumbuhan memerlukan masukan kas atau investasi untuk keperluan kemudahan dalam pertumbuhannya. MP3 tidak melihat perusahaan sebagai satu kesatuan yang utuh, tetapi berusaha terlebih dahulu melakukan disagregasi menjadi berbagai unit usaha strategi. Dengan demikian posisi pasar yang tergambar disusun sesuai dengan karakteristik pasar yang melekat pada masing-masing unit usaha strategi.

Dalam operasionalnya, MP3 memiliki dua sumbu dan terdiri dari empat sel. Kedua sumbu tersebut adalah sumbu vertikal dan sumbu horizontal. Sumbu vertikal menggambarkan tingkat pertumbuhan pasar (*market growth rate*) yang merupakan proksi daya tarik industri. Sedangkan sumbu horizontal menggambarkan besarnya pangsa pasar relatif (*relative market share*) yang dimiliki oleh masing-masing unit usaha strategis. Pangsa pasar relatif dianggap proksi kekuatan perusa proksi kekuatan perusahaan. Empat sel yang ada dalam MPPP terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi dalam dua bagian dengan titik pembagi yang telah ditentukan. Akibatnya masing-masing sumbu terbagi dalam dua bagian. Bagian pertama menunjuk pada skala (ukuran) yang rendah, sedangkan bagian yang lain menunjuk pada skala tinggi.

Sumbu vertikal yang merupakan representasi tingkat pertumbuhan pasar menjadi dua bagian, yakni sumbu yang menunjuk pada tingkat pertumbuhan pasar yang rendah, dan sebagian sebagian (tidak harus separuh) sumbu menunjuk pada tingkat pertumbuhan yang tinggi. Demikian pula sumbu horizontal, sebagian sumbu horizontal menunjuk pada tingginya pangsa pasar relatif yang dikuasai, sedangkan sebagian yang lain menunjuk pada rendahnya pangsa pasar relatif. Sel pertama yang terletak di sudut kanan atas diberi simbol tanda tanya (?). sel ini terbentuk akibat perpotongan antara sebagian sumbu horizontal berskala rendah dengan sebagian sumbu vertikal berskala tinggi. Sel kedua yang terletak di sudut kiri atas diberi simbol bintang (*). Sel ini terbentuk karena perpotongan antara sebagian sumbu vertikal dan sebagian sumbu horizontal yang berskala tinggi. Sel ketiga yang

terletak di sudut kiri bawah diberi simbol rupiah (Rp). Sel ini adalah bidang yang terbentuk akibat perpotongan antara sebagian sumbu vertikal berskala rendah dan sebagian sumbu horizontal berskala tinggi. Sedangkan sel terakhir yang terletak di sudut kanan bawah diberi simbol silang (X). Sel ini adalah bidang yang terbentuk akibat perpotongan antara sebagian sumbu vertikal dan sebagian sumbu horizontal yang berskala rendah. Jadi, dengan MP3, manajemen diharapkan dapat mengetahui dengan cepat dan seksama posisi pasar perusahaan dengan memperhatikan display (gambar) yang ada di dalam sel-sel yang berada di dalam matrik tersebut.

Dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

#1: MATRIKS PERTUMBUHAN-PANGSA PASAR (MATRIKS BCG)

Tingkat Pertumbuhan pasar	Tinggi	Bintang {***}	Tanda tanya {???
	Rendah	Cashcow {Rp Rp Rp}	Dog {XXX}
		Tinggi	Rendah
		Pangsa pasar	

Matriks Pertumbuhan Pangsa Pasar (MP3) ini memberikan tekanan pada arti penting aliran kas masuk (*cash inflow*) dan aliran kas keluar (*cash outflow*) sebagai indikator sehat dan tidaknya perusahaan seiring dengan perkembangan perusahaan. Sederhananya, MP3 dapat dilihat sebagai alat bantu pengambilan keputusan manajemen dalam melakukan alokasi sumber daya (*resource allocation*) yang dimiliki pada tingkatan korporat. “Where do our cash come from and where should we place it?” (Hambrick dan MacMillan, 1982: 84). Sel sapi perah menghasilkan kas berlebih dari yang dia sendiri butuhkan untuk memelihara tingkat penguasaan pangsa pasar yang dimiliki. Sel bertanda silang hanya menghasilkan laba akuntansi, yang diperlukan untuk memelihara pangsa pasarnya dan tidak menyetor kas. Sel bersimbol tanda tanya sering juga disebut sebagai kucing liar (*wildcats*) hampir

selalu membutuhkan banyak kas dibanding kas yang dihasilkan. Sel bertanda bintang selalu menunjukkan laba akuntansi, tetapi tidak selalu cukup menghasilkan kas untuk keperluan dirinya sendiri dalam menjaga penguasaan pangsa pasarnya. Secara tersembunyi MP3 memiliki asumsi bahwa besarnya pangsa pasar relatif yang dikuasai perusahaan berbanding lurus dan memiliki korelasi positif dengan besarnya aliran kas masuk. Anggapan ini lebih mudah terwujud jika perusahaan beroperasi pada pasar yang sedang tumbuh dan disaat yang sama tidak memerlukan biaya investasi dan pemasaran yang besar.

Matrik pertumbuhan-pangsa memiliki banyak kesamaan dengan daur hidup produk. Sewaktu produk melewati daur hidupnya, maka produk tersebut dapat dikategorikan ke dalam salah satu dari empat kategori bagi tujuan keputusan pembiayaan. Masing-masing simbol yang ada dalam masing-masing sel MP3 dapat diartikan sebagai berikut:

- **Question mark** adalah produk-produk baru yang memiliki potensi untuk sukses tetapi membutuhkan banyak biaya untuk pengembangannya. Apabila satu dari produk-produk tersebut memperoleh pangsa pasar cukup untuk menjadi pemimpin pasar dan akhirnya menjadi star, maka dana harus dialokasi ulang dari satu atau lebih produk jenuh ke "*question mark*". Terletak pada bagian sudut kanan atas MP3. atas MP3. Adalah bisnis perusahaan yang bergerak dalam yang bergerak dalam pasar-pasar yang memiliki pertumbuhan tinggi, tetapi pangsa pasarnya relatif rendah. Perusahaan mencoba masuk ke dalam pasar yang telah dikuasai oleh perusahaan lain. Pada tipe ini, perusahaan memerlukan uang tunai yang besar karena perusahaan harus menyesuaikan dengan pasar yang pertumbuhannya sangat tinggi dan karena perusahaan tersebut ingin mengambil alih kepemimpinan pasar. Tipe ini disebut tanda tanya karena perusahaan yang bersangkutan harus berpikir berpikir keras apakah dia akan tetap menanamkan sahamnya dalam bisnis itu atau tidak.
- **Star** adalah pemimpin pasar yang biasanya berada pada puncak daur hidup produknya dan menghasilkan kas yang banyak untuk mempertahankan pangsa pasarnya. Ketika tingkat pertumbuhan pasarnya melambat, star menjadi produk "*cash cows*". Terletak pada bagian sudut kiri atas MP3. Bisnis bintang merupakan pemimpin pasar dalam sebuah pasar yang pertumbuhannya tinggi. Perusahaan harus mengaktifkan sejumlah besar uangnya untuk mempertahankan diri dalam kondisi laju pertumbuhan pasar dan mengatasi serangan para pesaingnya.

- **Cash cows** biasanya menghasilkan kas yang jauh lebih banyak dari yang dibutuhkan untuk mempertahankan pangsa pasarnya. Ketika produk bergerak sepanjang tahap penurunan dalam daur hidupnya menurun, produk tersebut dikerahkan untuk memperoleh kas untuk diinvestasikan pada produk- produk question mark. Produk-produk question mark yang gagal mendapatkan pangsa pasar dominan, pada saat tingkat pertumbuhan industri melambat akan bergeser menjadi “dog”. Terletak pada bagian sudut kiri bawah MP3. Unit Usaha ini ditafsirkan sebagai unit usaha yang berhasil. Menguasai pangsa pasar yang besar, kas masuk yang besar. Unit usaha ini tidak memerlukan investasi yang besar, karena memang tidak ada lagi peluang bisnis yang menjanjikan. Bila laju pertumbuhan pasar tiap tahun menurun di bawah 10 %, maka bisnis yang tadinya bintang akan berubah menjadi sapi perah jika perusahaan memiliki pangsa pasar relatif besar. Disebut sapi perah, karena menghasilkan uang tunai bagi perusahaan tanpa harus melakukan ekspansi karena laju pertumbuhan pasarnya rendah. Dan karena menguasai pasar, usaha itu menikmati skala ekonomis dan marjin laba yang lebih tinggi. Pada kondisi ini perusahaan cenderung menggunakan uangnya untuk mendukung bisnis lainnya.
- **Dog** adalah produk-produk dengan pangsa pasar rendah dan tidak memiliki potensi (karena keberadaannya dalam industri yang tidak menarik) untuk menghasilkan banyak kas. Menurut matrik BCG, produk “dog” sebaiknya dijual atau dikelola dengan hati-hati. Terletak pada sudut kanan bawah MP3. Unit Usaha ditafsirkan sebagai unit usaha yang tidak menjanjikan lagi. Peluang bisnis kecil. Aliran kas cenderung negatif. Tipe bisnis semacam ini mempunyai pangsa pasar yang lemah dalam pertumbuhan pasar yang rendah. Pada tipe ini umumnya perusahaan mengalami kerugian, meskipun diberi uang tunai yang banyak. Perusahaan perlu mempertimbangkan apakah perusahaan akan mempertahankannya atau ditutup dengan alasan yang kuat

Hal yang mendasari matrik BCG ini adalah konsep kurva pengalaman. Kunci kesuksesan adalah pangsa pasar. Perusahaan dengan pangsa pasar tertinggi akan cenderung memiliki posisi kepemimpinan biaya berdasar skala ekonomis, di antara hal-hal lain. Apabila perusahaan menggunakan kurva pengalaman, perusahaan tersebut seharusnya mampu membuat dan menjual produk-produk baru pada harga yang cukup rendah untuk mengambil lebih dahulu kepemimpinan pangsa pasar (dengan anggapan tidak ada pesaing yang berhasil menirunya). Ketika produk menjadi star, produk tersebut memang ditakdirkan sebagai produk yang sangat *profitable* karena masa depannya sebagai *cash cows* tidak dapat dihindarkan.

Setelah menempatkan posisi-posisi lini produk atau unit bisnis perusahaan saat ini, analis dapat memproyeksikan posisi di masa depan, dengan anggapan tidak ada perubahan strategi. manajemen dapat menggunakan matrik yang sekarang dan yang diproyeksikan untuk membantu mengidentifikasi masalah-masalah strategis penting yang dihadapi oleh organisasi. Tujuan dari setiap perusahaan adalah untuk mempertahankan portofolio yang seimbang, yang mengizinkan adanya aliran kas yang cukup dan kemampuan untuk menuai produk-produk jenuh dalam industri yang menurun guna mendukung produk-produk baru pada industri berkembang.

Matrik BCG adalah konsep portofolio yang terkenal dengan beberapa tujuan-tujuan yang jelas. Matrik tersebut mudah dikuantisasi dan mudah digunakan. Cash cows, dogs, dan star merupakan cara penamaan yang mudah untuk mengingat produk atau unit bisnis perusahaan. Namun demikian, matrik BCG tersebut memiliki beberapa keterbatasan:

- Penggunaan tinggi rendah untuk empat kategori saja terbilang sangat sederhana
- Kaitan antara pangsa pasar dan profitabilitas tidak selalu kuat. Bisnis dengan pangsa pasar rendah bisa saja menguntungkan dan begitu sebaliknya.
- Tingkat pertumbuhan adalah satu-satunya aspek daya tarik industri.
- Matrik ini mempertimbangkan hanya lini produk atau unit bisnis dalam hubungannya dengan pesaing: pemimpin pasar. Matrik ini melewatkan adanya pesaing-pesaing kecil dengan pangsa pasar yang tumbuh dengan cepat.
- Pangsa pasar adalah satu-satunya aspek dari posisi kompetitif keseluruhan.

Ada beberapa faktor yang memengaruhi tingkat keberhasilan pangsa pasar perusahaan yang memang mereka tidak mampu untuk mencapai target tertentu yaitu:

1. Adanya pangsa pasar yang terlalu tinggi
2. Adanya pesaing atau kompetitor baru yang bergerak di bidang yang sama.
3. Perusahaan mengalami penurunan dalam hal persaingan.
4. Strategi promosi yang memang tidak mencapai target market atau tidak tepat sasaran.

E. PENTINGNYA MARKET SHARE

Dengan memperhitungkan pangsa pasar yang ada maka Investor dan analis dapat memonitor kenaikan dan penurunan pangsa pasar secara hati-hati, karena ini dapat menjadi pertanda daya saing relatif produk atau layanan perusahaan. Ketika total pasar untuk suatu produk atau jasa tumbuh, sebuah perusahaan yang

mempertahankan pangsa pasarnya adalah menumbuhkan pendapatan pada tingkat yang sama dengan total pasar. Sebuah perusahaan yang sedang mengembangkan pangsa pasarnya akan menumbuhkan pendapatannya lebih cepat daripada para pesaingnya.

Peningkatan pangsa pasar dapat memungkinkan perusahaan untuk mencapai skala yang lebih besar dengan operasinya dan meningkatkan profitabilitas. Sebuah perusahaan dapat mencoba memperluas pangsa pasarnya, baik dengan menurunkan harga, menggunakan iklan atau memperkenalkan produk baru atau yang berbeda. Selain itu, ia juga dapat menumbuhkan ukuran-ukuran pasarnya dengan menarik audiens atau demografi lain.

Penghitungan untuk pangsa pasar biasanya dilakukan untuk negara-negara tertentu, seperti pangsa pasar Kanada saja atau pangsa pasar khusus AS. Investor dapat memperoleh data pangsa pasar dari berbagai sumber independen, seperti kelompok perdagangan dan badan pengatur atau regulasi, dan sering didapat dari perusahaan itu sendiri. Namun, ada beberapa industri yang mereka lebih sulit untuk diukur dengan tingkat akurasi yang tepat.

F. CARA MENGUKUR TINGKAT KEBERHASILAN PERUSAHAAN DALAM MARKET SHARE

Persentase penjualan yang telah dibukukan perusahaan dari persentase industri, atau total penjualan pasar dan lain sebagainya dari kompetitor atau pesaing gabungan dari industri yang ada. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pangsa pasar adalah indikator-indikator yang digunakan perusahaan dalam upaya mengukur tingkat kesuksesan atau keberhasilan perusahaan dengan pesaing yang ada.

BAB 7

PENILAIAN DAYA TARIK INDUSTRI



A. DEFINISI INDUSTRI

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok yang dilakukan oleh para pengusaha dalam usahanya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya untuk berkembang dan untuk mendapatkan laba. Pada dasarnya tujuan dalam mendirikan perusahaan adalah mencari keuntungan semaksimal mungkin. Keberhasilan dalam mencapai tujuan itu sangat penting dipengaruhi oleh bidang pemasaran, dengan mempunyai pemasaran yang bagus, perusahaan akan mendapatkan laba yang memuaskan.

Perusahaan yang berhasil merupakan perusahaan yang mampu mengenali dan merespon berbagai kebutuhan dan tren yang belum menguntungkan. Di mana penentu dasar pertama dari kemampuan laba suatu perusahaan adalah

daya tarik industri. Pengertian Industri itu sendiri adalah usaha atau kegiatan pengolahan barang mentah atau setengah jadi, menjadi barang konsumsi yang memiliki nilai tambah untuk mendapatkan keuntungan bagi produsen. Usaha perakitan dan reparasi juga merupakan bagian dari industri. Hasil industri tidak hanya berupa barang, namun juga berbentuk jasa. Beberapa contoh industri yang ada di Indonesia merupakan industri makanan dan minuman, tembakau, tekstil, kendaraan bermotor, mesin, perbankan, pergudangan, dan masih banyak lagi.

Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1984 Perindustrian

Di dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 1984 tentang perindustrian, industri yaitu kegiatan perekonomian yang dilakukan melalui pengolahan bahan baku, bahan mentah, barang setengah jadi, maupun barang yang sudah jadi supaya memiliki nilai penggunaan lebih tinggi termasuk juga di dalamnya kegiatan rancang bangun dan rekayasa industri.

Menurut Hasibuan, Industri yaitu terdiri dari lingkup makro dan mikro. Definisi secara mikro, industri merupakan kumpulan perusahaan yang menghasilkan barang-barang dengan jenis yang sama atau homogen ataupun barang yang memiliki sifat komplementer atau saling menggantikan yang sangat erat. Sedangkan sisi makro adalah dari segi pembentukan pendapatannya.

➤ Suwarsono (1996; 106)

Menjelaskan bahwa Daya Tarik Industri memberikan penekanan pada penentuan skala prioritas investasi. Unit usaha yang memiliki peluang tumbuh karena berada pada sel yang memiliki daya tarik pasar yang besar, disarankan mendapat prioritas yang tinggi. Apalagi jika unit tersebut juga memiliki keunggulan bersaing. Dengan kata lain, matriks ini juga memberikan petunjuk tentang pengalokasian sumber daya dan dana. Keputusan alokasi didasarkan pada masing-masing unit usaha.

Pembagian Golongan dalam Industri

Industri sendiri dibedakan menjadi tiga golongan yang terdiri dari:

1. Industri Primer

Industri primer yaitu industri yang kegiatannya mengambil materi dari alam atau bumi dengan menggunakan peralatan tertentu. Yang termasuk dalam

industri primer antara lain perikanan, kehutanan, pertanian, pertambangan, dan penggalian.

2. **Industri Sekunder**

Sedangkan industri yang tidak mengambilnya langsung dari alam namun dengan mengolah bahan-bahan mentah atau bahan baku menjadi sebuah produk. Contohnya, industri pengolahan makanan kaleng, industri pakaian jadi, industri tekstil, dan sebagainya.

3. **Industri Jasa**

Golongan ketiga yaitu industri jasa di mana perusahaan tersebut tidak menghasilkan barang tetapi menawarkan jasa. Contohnya perusahaan ojek *online*, travel, pelayanan kesehatan, lembaga keuangan, dan sejenisnya. Untuk itu maka penyusunan Daya Tarik Industri dapat menggambarkan posisi perusahaan terhadap lingkungan industri dan persaingan antar perusahaan baik sekarang maupun masa yang akan datang.

Daya tarik industri di mana kemampuan perusahaan serta penawaran merupakan sesuatu yang berguna untuk dilakukan guna mencapai keberlanjutan keunggulan kompetitif. Tujuh kerangka dominan mengatur informasi serupa sebagai SWOT, dan melakukannya dengan cara menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti itu secara eksplisit, pasar dan industri harus dinilai baik secara analisis tingkat makro maupun mikro. Dari sisi pasar dan industri, analisis tingkat makro didasarkan pada kondisi lingkungan yang mempengaruhi pasar atau industri masing-masing secara keseluruhan, tanpa memperhatikan perusahaan tertentu dari segi strategi, pasar sasaran, atau perannya dalam industri.

Dari segi eksternal kekuatan atau kondisi seringkali tidak terkendali harus diperhitungkan dalam menilai serta membentuk setiap peluang, dalam mengembangkan strategi pemasaran pada tingkat mikro, analisis tidak melihat pasar atau industri secara keseluruhan, tetapi pada individu di pasar atau industri yaitu, pelanggan dan perusahaan target tertentu.

B. KONSEP STRATEGI MATRIK DAYA TARIK INDUSTRI

Salah satu alat yang berguna untuk menganalisis daya tarik suatu industri adalah model lima kekuatan (*five forces model*) yang di kembangkan oleh Michael Porter. Lima tekanan tersebut berinteraksi satu sama lain untuk menentukan daya tarik industri tersebut.

- a. Persaingan Antar Perusahaan yang Bersaing dalam Industri yang Sama
- Ketika suatu perusahaan menciptakan sebuah inovasi atau mengembangkan suatu strategi yang unik dan mengubah pasar, perusahaan harus beradaptasi serta menghadapi risiko terlempar keluar dari bisnisnya. Tekanan ini membuat pasar sebagai tempat yang sangat dinamis dan kompetitif. Umumnya, suatu industri akan lebih menarik jika terdapat kondisi-kondisi berikut ini:
1. Jumlah pesaing besar atau di sisi ekstrem lainnya, sangat sedikit (kurang dari lima).
 2. Para pesaing memiliki ukuran dan kemampuan yang berbeda.
 3. Industri terkait tumbuh dengan sangat cepat.
 4. Ada peluang untuk menjual suatu produk atau jasa yang terdiferensiasi.
- b. Daya Tawar Pemasok Industri
- Semakin besar daya tawar (*leverage*) yang dimiliki para pemasok bahan mentah penting, semakin rendah daya tarik industri tersebut. Umumnya, sebuah industri akan menarik jika ada kondisi-kondisi berikut ini:
1. Ada banyak pemasok yang menjual suatu komoditas produk ke berbagai perusahaan di dalam industri tersebut.
 2. Ada produk-produk substitusi yang tersedia untuk berbagai barang yang disediakan oleh pemasok.
 3. Perusahaan-perusahaan dalam industri tersebut merasa mudah untuk berpindah dari satu pemasok ke pemasok lainnya atau untuk melakukan substitusi produk (dengan kata lain, biaya peralihan/*switching cost* rendah).
 4. Barang-barang yang disediakan pemasok industri tersebut memakan porsi biaya yang relatif kecil dari seluruh biaya barang jadi dalam industri tersebut.
- c. Daya Tawar Para Pembeli
- Sama halnya dengan para pemasok dalam suatu industri dapat menjadi sumber tekanan, para pembeli juga berpotensi menggunakan kekuasaan penting mereka atas suatu usaha, sehingga membuat usaha tersebut kurang menarik. Jika jumlah pelanggan kecil dan biaya peralihan ke produk pesaing rendah, pengaruh para pembeli atas perusahaan akan lebih tinggi. Pada umumnya, suatu industri akan lebih menarik jika ada kondisi-kondisi berikut ini:

1. “biaya peralihan” para pelanggan industri tersebut ke produk pesaing atau produk substitusi relatif tinggi.
 2. Jumlah pembeli dalam industri tersebut besar.
 3. Para pelanggan menginginkan berbagai produk diferensiasi, bukan membeli produk komoditas yang bisa mereka dapat dari pemasok manapun (dan akhirnya yang dapat menjepit posisi suatu perusahaan di tengah perusahaan lainnya hingga terpaksa menurunkan harga).
 4. Para pelanggan sulit mengumpulkan informasi mengenai biaya, harga, dan berbagai fitur produk pemasok suatu hal yang menjadi jauh lebih mudah untuk dilakukan para pelanggan dalam banyak industri dengan menggunakan *World Wide Web*.
 5. Berbagai barang yang dijual oleh perusahaan dalam industri tersebut merupakan bagian yang relatif kecil dari biaya total barang jadi para pelanggan mereka.
- d. Ancaman Masuknya Pemain Baru ke dalam Industri yang Sama
- Semakin besar calon pemain baru dalam suatu industri, semakin besar pula ancamannya bagi perusahaan yang telah ada di dalam industri tersebut. Kondisi ini akan berlaku dalam industri di mana hambatan untuk masuk, seperti persyaratan permodalan, pengetahuan khusus, akses ke jalur distribusi dan lain-lainnya. Pada umumnya, suatu industri akan dianggap lebih menarik bagi pemain baru jika ada kondisi-kondisi berikut ini:
1. Keuntungan dari skala ekonomis tidak ada. Skala ekonomis ada jika perusahaan-perusahaan dalam suatu industri mencapai biaya rata-rata yang rendah dengan menghasilkan produknya dalam volume yang sangat tinggi.
 2. Persyaratan permodalan untuk memasuki industri tersebut rendah.
 3. Keuntungan biaya tidak berhubungan dengan ukuran perusahaan.
 4. Para pembeli tidak terlalu setia pada suatu merek, hingga mempermudah pemain baru untuk menarik pelanggan dari perusahaan yang telah ada.
 5. Pemerintah, melalui kebijakan perdagangan internasional dan peraturan dagangnya, tidak membatasi perusahaan baru memasuki industri tersebut.

- e. Ancaman Produk atau Jasa Substitusi
- Produk atau jasa substitusi dapat mengubah keseluruhan industri. Pada umumnya, suatu industri akan lebih menarik jika ada kondisi-kondisi berikut ini:
1. Produk-produk substitusi yang berkualitas tidak langsung tersedia.
 2. Harga produk substitusi tidak terlalu murah dibanding harga produk industri itu sendiri.
 3. Biaya peralihan para pembeli ke produk substitusi tinggi.

C. GAMBARAN PROSEDUR DAN URUTAN TEKNIK PENYUSUNAN MATRIK DAYA TARIK INDUSTRI

1. Identifikasi Variabel Eksternal dan Internal
Langkah awal dalam penyusunan matrik daya Tarik industri (MDTI) yakni melakukan proses identifikasi peluang dan ancaman bisnis yang berasal dari variabel eksternal perusahaan, dan keunggulan dan kelemahan bisnis yang berasal dari variabel internal perusahaan. Penulis serta pihak manajemen perusahaan mengidentifikasi indikator variabel eksternal dan internal perusahaan dan riil berpengaruh pada perusahaan. Dengan penggabungan kedua variabel internal dan eksternal, posisi pasar perusahaan dapat diketahui. Dengan indikator variabel eksternal dan internal yang telah diketahui, selanjutnya perlu dilakukan penilaian (*assessment*) terhadap masing-masing indikator tersebut. Penilaian indikator tersebut diharapkan dapat memberikan informasi mengenai seberapa besar sumbangan yang diberikan masing-masing indikator terhadap (pasar) daya tarik industri.
2. Penilaian Kualitatif
Pendekatan kualitatif dalam melakukan penilaian yakni mencoba menilai masing-masing indikator variabel eksternal dengan memberikan urutan (rank) dari indikator yang diidentifikasi oleh manajemen sebagai ancaman bisnis hingga indikator yang diidentifikasi sebagai sumber peluang usaha bisnis dengan pembagian nilai minimal. 1 (sangat mengancam) sampai maksimal 5 (sangat berpeluang) serta mengkategorikan indikator variabel internal dari yang paling lemah hingga paling kuat bagi perusahaan, yakni pembagian nilai 1 (sangat lemah) sampai maksimal 5 (sangat kuat). Dari penelitian ini, diharapkan dapat diketahui seberapa tingkat prioritas masing-masing indikator eksternal dan internal dengan indikator lainnya.

3. Perhitungan Nilai Tertimbang

Perolehan dari hasil perkalian antara bobot dan nilai per indikator disebut sebagai nilai tertimbang. Selanjutnya dilakukan penjumlahan keseluruhan nilai tertimbang yang telah diperoleh sebagai hasil akhir. Pembagian nilai tertimbang variabel eksternal dan variabel internal sebagai berikut

- ❖ Jumlah nilai tertimbang 1 sampai 2,33 kategori rendah.
- ❖ Jumlah nilai tertimbang 2,33 sampai 3,66 kategori medium.
- ❖ Jumlah nilai tertimbang 3,66 sampai 5 kategori tinggi.

4. Penentuan Posisi Bisnis

Menentukan posisi bisnis unit usaha strategis, secara konsepsi, yakni menggabungkan kedua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu horizontal, sedangkan nilai variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal. Posisi bisnis unit usaha strategis terletak pada sel yang terbentuk akibat perpotongan kedua nilai tertimbang yang diperoleh.

5. Formulasi Strategi

Pada tahap ini perusahaan memilih strategi berdasarkan posisi bisnis pada kolom atau sel matriks yang merupakan langkah lanjutan dari penentuan posisi unit usaha strategis berdasarkan prakiraan yang diperoleh. Secara teknis, tahapan ini dilakukan berdasarkan sel yang terbentuk akibat dua penggalan sumbu vertikal dan horizontal yang mengandung masing-masing nilai prakiraan. Posisi yang diperoleh menggambarkan implikasi terhadap unit usaha, dalam hal ini pilihan strategi juga memiliki konsekuensi strategis

6. Implikasi Strategis

Langkah ini merupakan tahapan yang menjabarkan formulasi strategi oleh perusahaan agar dapat diimplementasikan di lapangan. Unit usaha yang memiliki peluang tumbuh karena berada pada posisi sel yang memiliki daya tarik pasar yang besar, mendapatkan prioritas tinggi. Terlebih jika unit usaha tersebut juga memiliki keunggulan bersaing. Demikian sebaliknya, unit usaha yang menempati sel yang memiliki daya tarik pasar rendah mendapatkan prioritas yang lebih belakangan. Apalagi jika unit usaha tersebut tidak memiliki keunggulan bersaing. Matriks ini juga memberikan petunjuk tentang alokasi sumber dana dan daya. Keputusan alokasi didasarkan pada posisi bisnis masing-masing unit usaha.

Tabel Daya Tarik Industri

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Investasi dan tumbuh	Pertumbuhan selektif	Selektif
	Medium	Pertumbuhan Selektif	Selektif	Panen/ divestasi
	Rendah	Selektif	Panen/ divestasi	Panen/ divestasi

Matrik Daya Tarik Industri

Kekuatan bisnis / Kekuatan Internal Bisnis

		Tinggi (3.67-5)	Rata-rata (2.33-3.67)	Lemah (1-2.33)
Daya Tarik Industri	Tinggi (3.67-5)	1 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal	3 RETRENCHMENT Turnaround
	Sedang (2.33-3.67)	4 STABILITY Hati-hati	5 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal STABILITY Tak ada perubahan profit strategi	6 RETRENCHMENT Captive Company atau Divestment
	Rendah (1-2.33)	7 GROWTH Difersifikasi Konsentrik	8 GROWTH Difersifikasi Konsentrik	9 RETRENCHMENT Bangkrut atau Likuidasi

Berikut penjelasan tindakan dari masing-masing strategi tersebut:

Garis vertikal merupakan gambaran terhadap kondisi daya tarik industri yang terdiri atas 3 kolom, yaitu tinggi, sedang dan rendah. Adapun pada garis

horizontal terdiri atas 3 kolom, yaitu tinggi, rata-rata dan lemah. Garis horizontal ini menggambarkan kondisi dari kekuatan bisnis perusahaan.

Diagram di atas dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel tersebut dapat dikelompokkan menjadi 3 strategi utama, yaitu:

1. Growth Strategy

Strategi pertumbuhan merupakan strategi dari pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1,2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan sel 8). Strategi pertumbuhan dirancang untuk mencapai pertumbuhan dalam penjualan, aset, profit maupun kombinasi dari ketiganya.

2. Stability Strategy

Strategi stabilitas adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan. Perusahaan mempertahankan misi dan tujuan yang sekarang tanpa perubahan signifikan dalam arah strategis (sel 4 dan sel 5). Strategi ini paling cocok untuk perusahaan yang cukup sukses beroperasi pada industri dengan daya tarik yang sedang-sedang saja.

3. Retrenchment Strategy

Strategi pengurangan (sel 3, 6 dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan. Strategi ini dilakukan ketika perusahaan memiliki posisi kompetitif yang lemah tanpa memandang daya tarik industrinya.

4. Konsentrasi melalui Integrasi Vertikal (Sel 1)

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi supplier) atau dengan cara *forward integration* (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan ini harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk. Integrasi vertikal dapat dicapai baik melalui sumber daya internal maupun eksternal. Beberapa keuntungan dari integrasi vertikal adalah turunya biaya serta meningkatnya koordinasi dan kontrol. Hal ini merupakan cara terbaik bagi perusahaan yang kuat dalam rangka meningkatkan *competitive advantage* di dalam industri yang atraktif.

5. **Konsentrasi Melalui Integrasi Horizontal (Sel 2 dan sel 5)**
Strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa. Perusahaan memperluas kegiatan-kegiatan ke dalam lokasi geografis yang berbeda dan atau dengan menambah rentang produk dan jasa. Perusahaan yang berada pada sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau *joint ventures* dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.
6. **Diversifikasi Konsentris (Sel 7)**
Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat, tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik. Prinsipnya adalah untuk menciptakan sinergi dengan harapan bahwa dua bisnis secara bersama-sama dapat menciptakan lebih banyak profit daripada jika melakukannya sendiri-sendiri.
7. **Diversifikasi Konglomerat (Sel 8)**
Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat (average) dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi pada saat perusahaan mencapai tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki *competitive position* rata-rata akan menurun kinerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan strategi ini lebih pada sinergi finansial daripada *product market synergy* (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentris).
8. **Berhenti Sejenak atau Berlanjut dengan Waspada (Sel 4)**
Perusahaan berada pada *competitive position* yang kuat dalam industri yang berdaya tarik cukup, mungkin tidak akan mengejar perubahan signifikan dalam strategi perusahaannya. Strategi berhenti sejenak ini dapat digunakan sebagai strategi sementara untuk memungkinkan perusahaan melakukan konsolidasi sumber dayanya setelah pertumbuhan yang pesat dalam industri, yang saat ini menghadapi masa depan yang tidak pasti. Perusahaan

- kemudian juga dapat melakukan strategi berlanjut dengan waspada ketika lingkungan kompetitif semakin meningkat.
9. Strategi Tidak Berubah atau Laba (Sel 5)
Perusahaan dapat mengejar strategi tidak berubah atau stabilitas laba adalah apabila perusahaan beroperasi dalam industri dengan daya tarik sedang dan hanya memiliki *competitive position* yang rata-rata. Perusahaan di sini tidak menghadapi peluang atau ancaman yang jelas, dan tidak memiliki kekuatan atau kelemahan signifikan. Perusahaan akan memotong beberapa biaya bebas jangka pendek seperti R&D, perawatan, dan periklanan untuk menstabilkan laba selama periode tersebut.
 10. Strategi Berputar (Sel 3)
Strategi ini merupakan yang paling tepat untuk perusahaan yang berada pada industri yang sangat menarik dan masalah-masalah kecil perusahaan tidaklah terlalu kritis. Dasar strategi ini adalah kontraksi dan konsolidasi. Strategi ini menekankan peningkatan efisiensi operasional.
 11. Kebangkrutan atau Likuidasi
Sebuah perusahaan mendapati dirinya dalam situasi terburuk, dengan *competitive position* yang lemah dan daya tarik industri yang rendah, alternatif keputusan manajemen menjadi terbatas dan semuanya tidaklah menyenangkan sehingga jalan satu-satunya hanyalah keluar dari industri sebelum kerugian lebih lanjut menghabiskan kekayaan perusahaan. jadi, langkah yang diambil perusahaan adalah mengambil strategi kebangkrutan atau likuidasi.

D. CONTOH MATRIKS DAYA TARIK INDUSTRI

Strategi PT Pos Indonesia (Persero) periode 2011-2017

Secara umum strategi yang telah dilakukan perusahaan pada periode tahun 2011- 2017 adalah strategi pertumbuhan (*growth strategy*) yang mana perusahaan dalam mengejar pertumbuhan untuk masa depan melakukan strategi intensif dan strategi diversifikasi jadi perusahaan pada level korporat menjalankan strategi pertumbuhan yang dicapai melalui strategi penetrasi pasar dan pengembangan pasar (*intensive strategy*) dan strategi *related diversification* melalui menyediakan layanan jasa keuangan-industri jasa keuangan (*related diversification strategy*).

Strategi Divisi Pengembangan Bisnis

Surat PT Pos Indonesia (persero) Pada tingkat unit bisnis surat dan paket strategi yang dijalankan perusahaan adalah Strategi diferensiasi yang mana perusahaan berusaha melayani pasar target surat dan paket dengan menawarkan 10 produk/layanan yaitu:

1. Kiriman Korporat (*Corporate mail*)
2. Surat Kilat khusus (*Special delivery mail*)
3. Surat Standar(*Standard mail*)
4. Pos Express(*Express post*)
5. Paket Standar (*Standard parcel*)
6. Paket Kilat khusus (*Special delivery parcel*) 196
7. Paket Harga tanggungan (*Insurance value parcel*)
8. Express Mail service (*Express mail service*)
9. Paket Cepat luar negeri(*Express overseas parcel*)
10. Paket biasa luar negeri (*Standard overseas parcel*)

Kondisi lingkungan eksternal dan internal PT Pos Indonesia (Persero)

1. Kondisi Lingkungan Eksternal

Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal dapat ditarik kesimpulan bahwa industri pos dan paket berada pada tahap pertumbuhan hal ini terutama didorong oleh pertumbuhan industri *e-commerce* yang mulai tumbuh dan akan berkembang semakin tinggi pada masa masa yang akan datang, tetapi situasi ini menarik banyaknya pemain yang beroperasi dalam industri hal ini menyebabkan tingkat persaingan yang sangat intens. Tetapi jumlah permintaan dan pertumbuhan industri yang tinggi menyebabkan industri ini tetap merupakan industri yang sangat menarik untuk digarap. Hasil matriks EFAS menunjukkan bahwa perusahaan memiliki peluang yang sangat banyak untuk dimanfaatkan dalam industri dengan kemampuan untuk menghindari ancaman juga tinggi ,akan tetapi karena lemahnya *leadership* menyebabkan kinerja perusahaan masih jauh dibanding dengan potensi yang dimilikinya. hal ini tercermin dari nilai EFAS.

❖ Kesimpulan Persaingan Antar Perusahaan Sejenis

Persaingan yang terjadi di antara perusahaan sejenis akan semakin ketat. Kondisi ini ditunjukkan oleh variabel jumlah pesaing yang semakin banyak, *switching cost* yang naik, diferensiasi produk dengan

fitur yang lebih beragam seiring dengan perkembangan teknologi dan pembangunan infrastruktur. Variabel pertumbuhan pasar Indonesia di mana industri *e-commerce* baru dalam tahap awal pertumbuhan, serta nilai *exit barrier* yang tinggi mengingat besarnya investasi yang telah dikeluarkan.

❖ Kesimpulan Ancaman Masuknya Pesaing Baru

Kondisi sekarang dan masa depan akan semakin ketat dengan bermunculannya perusahaan baru dalam industri. Hal ini terjadi karena faktor jumlah investasi yang tidak terlalu besar untuk masuk dalam industri, teknologi yang semakin maju, citra perusahaan yang sudah mendapatkan *good will* dari para pelanggannya. Hal tersebut didukung oleh *political will* pemerintah yang akan semakin mempermudah industri melalui instrumen kebijakan dan peraturan yang akan diterapkannya, serta loyalitas pembeli yang rendah.

❖ Kesimpulan Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Kekuatan tawar menawar pemasok bahwa dengan jumlah pemasok yang semakin banyak, biaya alih pemasok yang hampir tidak ada serta spesialisasi pemasok yang tidak terlalu berpengaruh karena jumlah pemasok yang begitu banyak maka perusahaan bisa memilih secara lebih leluasa. serta kontribusi produk pemasok terhadap produk industri yang semakin biasa maka dapat dikatakan bahwa daya tawar pemasok rendah. Hal ini berakibat pada daya tarik industri di masa yang akan datang yang akan semakin menarik. Kekuatan tawar menawar pembeli menunjukkan bahwa daya tawar menawar pembeli yang cukup tinggi hal ini disebabkan oleh faktor jumlah pembeli yang akan semakin banyak karena industri *e-commerce* yang mulai tumbuh, ongkos alih pembeli yang rendah (hampir tidak ada). Signifikansi kedua faktor tersebut di atas jauh melebihi variabel loyalitas pembeli, diferensiasi produk dan benefit meskipun meningkat tetapi tidak signifikan.

2. Kondisi Lingkungan Internal

❖ Berdasarkan rangkuman hasil analisis internal dapat diambil kesimpulan bahwa perusahaan memiliki sumber daya, kapabilitas dan kompetensi yang sangat potensial untuk mampu bersaing dan menjadi leader dalam industri. Hasil matriks IFAS yang sebesar 2.15 bahwa perusahaan masih sangat kurang dalam menggunakan semua kekuatan potensial

yang dimilikinya, serta dalam tingkat tertentu kelemahan perusahaan belum dapat diminimalkan agar mampu memanfaatkan peluang yang ada hal ini tercermin dari nilai IFAS yang dibawah rata-rata.

❖ Kesimpulan Analisis manajemen perusahaan

Kapabilitas manajemen dapat diukur dengan indikator visi dan misi perusahaan yang mana visi perusahaan adalah “menjadi raksasa logistic dari timur “yang dapat dicapai dengan unit usaha surat dan paket, jasa keuangan, retail dan properti serta logistik. Selama ini strategi yang dijalankan kurang terarah, unit usaha yang beragam akan menyebabkan sebaran sumber daya cukup luas sehingga hasil yang didapat akan kurang maksimal. Pengalaman selama ini yang dimiliki PT Pos Indonesia sangat tinggi mengingat perusahaan merupakan pelopor di industri surat paket dan logistik akan tetapi pengalaman tinggi tersebut belum bisa dimanfaatkan dalam strategi yang efektif dalam mencapai visi misi dan tujuan perusahaan. *Leadership*, aspek ini merupakan titik lemah perusahaan karena *leadership* yang tidak efektif telah menyebabkan perusahaan yang memiliki sumber daya yang sangat besar jaringan terluas tertinggal dengan perusahaan swasta yang baru masuk industri kurang 3 atau 4 dekade terakhir.

❖ Kesimpulan Analisis aspek pemasaran dan penjualan Pertumbuhan

Penjualan yang fluktuatif, kualitas layanan yang masih standar serta kecepatan layanan masih lambat merupakan titik lemah perusahaan hal ini diperparah dengan hubungan konsumen yang buruk kegiatan promosi yang jarang dilakukan serta riset pasar yang belum didayagunakan secara efektif. satu aspek masih menjadi kekuatan adalah harga yang didukung oleh jaringan yang luas.

Hasil analisis QSPM menjadi dasar bahwa strategi yang sebaiknya diambil perusahaan adalah strategi S-O, yaitu perusahaan harus berusaha semaksimal mungkin untuk menggunakan semua kemampuan yang dimilikinya dalam rangka memanfaatkan berbagai peluang yang ada. Berikut adalah usulan strategi S-O:

- 1) Melakukan kerjasama dengan dengan para pemain *e-commerce* baik yang sifatnya global, nasional maupun lokal dalam rangka meningkatkan penetrasi pasar yang lebih luas.

- 2) Mempercepat pendirian SBU pos dan paket sebagai bagian dari strategi fokus untuk menghadapi persaingan bisnis paket dengan maraknya perdagangan online.
- 3) Mengadakan kegiatan hubungan pelanggan yang lebih intens baik kepada pelanggan korporat maupun pelanggan consumer.
- 4) Meningkatkan upaya untuk meningkatkan diferensiasi produk khususnya mengenai fitur ketepatan layanan dengan kekuatan jaringan dan pengalaman yang dimiliki perusahaan.
- 5) Melakukan kegiatan strategi harga yang lebih agresif untuk memperluas penetrasi pasar baik di Jawa maupun di luar pulau Jawa. Implementasi strategi S- O

Selanjutnya dijabarkan dan diimplementasikan dalam strategi yang lebih operasional pada level fungsional perusahaan. Terdapat 4 divisi fungsional yang berperan dalam implementasi strategi S-O tersebut yaitu: Strategi Pemasaran dan Penjualan. Permasalahan utama yang terjadi pada fungsi ini adalah kurang responnya fungsi pemasaran perusahaan hal ini menyebabkan kurang efektifnya perusahaan dalam memenuhi harapan pelanggan dan permintaan pasar jasa pos dan paket, sehingga perusahaan kurang mampu menjadi pilihan terbaik dari pasar sasaran yang dilayaninya. Untuk itu diperlukan solusi yang tepat dalam rangka mempertahankan loyalitas pelanggan yang sudah ada dan menjaring pelanggan baru yang akan dijadikan pasar baru perusahaan.

Berikut adalah beberapa usulan strategi alternatif yang dapat dijalankan fungsi pemasaran perusahaan;

- 1) Repositioning produk/brand-brand yang selama ini dikelola oleh PT Pos Indonesia (Persero) agar lebih fokus untuk mendiferensiasikan layanan dan strategi fokus untuk pasar target yang selama ini tidak terisi para pesaing karena kurangnya sumber daya.
- 2) Melakukan strategi harga yang lebih progresif berkaitan dengan penetrasi pasar baik pada pasar sekarang maupun pasar potensial untuk masa depan.
- 3) Secara periodik melakukan riset pasar karena riset pasar berperan sekali sebagai dasar pengambilan keputusan baik pada level fungsional, unit bisnis maupun level korporat.
- 4) Melakukan pengembangan pasar baru khususnya di luar pulau Jawa (rural) untuk memanfaatkan keunggulan jaringan yang dimiliki PT Pos Indonesia (Persero).

- 5) Melakukan strategi promosi yang lebih intens dengan fokus pada pasar target yang disesuaikan dengan karakteristik masing-masing segmen tersebut.

E. STRATEGI OPERASIONAL FUNGSI OPERASIONAL

Memegang peranan yang sangat penting dalam perusahaan jasa. Fungsi ini apabila dikelola secara baik dapat dijadikan sebagai sumber keunggulan kompetitif perusahaan. Fungsi operasional yang terjadi dalam suatu perusahaan setidaknya tidaknya didukung oleh 3 komponen pokok yaitu *man* (manusia), *Mechanism* (proses), *means* (alat). Ketiga unsur tersebut harus dikoordinasikan dan dipadukan agar tercipta satu kesatuan utuh operasional perusahaan yang efektif dan efisien dalam menunjang kinerja brand yang pada akhirnya menunjang *performance* perusahaan secara keseluruhan. Berkaitan dengan hal itu PT Pos Indonesia khususnya Divisi pengembangan bisnis surat memiliki beberapa alternatif strategi yang dapat diambil diantaranya;

1. Memperluas outlet paket/pos pada jaringan distribusi yang telah ada sampai pada level paling bawah rantai perusahaan dan strategi ini harus disertai dengan pembukaan agen-agen pos baru baik yang dikelola individu maupun badan tentunya dengan skema kerjasama yang lebih baik dibanding dengan apa yang telah dilakukan para pesaing.
2. Memberdayakan secara optimal kantor regional perusahaan yang berperan sebagai hub logistik untuk masing-masing regional tersebut.
3. Memberikan dukungan yang lebih optimal pada fungsi operasional perusahaan. Layanan operasional perusahaan dapat ditingkatkan efisiensi dan efektifitasnya dengan dukungan teknologi baik yang sifatnya *hardware* maupun *software* tersedianya aplikasi pos (android dan ios) yang dikelola secara lebih profesional sebagai ujung tombak terdepan interface perusahaan dengan pasar targetnya (dapat disinergikan dengan layanan galeripos.co.id).

F. STRATEGI SDM

Masalah utama fungsi SDM yang ada pada PT Pos Indonesia (Persero) adalah kompetensi dan kapabilitas manajemen puncak (CEO/Presiden direktur/direktur utama) dan budaya perusahaan. Masalah tersebut dapat dipecahkan dengan beberapa usulan strategi sebagai berikut:

1. Masalah top manajemen merupakan masalah utama/pokok yang apabila masalah ini dapat dipecahkan, maka posisi sentral *top management* dapat berperan sebagai *agent of change* pada semua level perusahaan. Pemegang saham dalam hal ini pemerintah republik Indonesia dapat mengangkat manajemen yang benar benar professional baik dari segi pendidikan maupun pengalamannya. Selama ini yang yang terjadi pada PT Pos Indonesia adalah Top manajemen/CEO kebanyakan berasal dari luar koridor ini. Hal ini tentu akan sangat mempengaruhi kompetensi dan kapabilitas CEO tersebut. Jika perlu dalam jangka pendek dapat menyewa/meng hire CEO dari perusahaan paket asing yang telah terbukti track recordnya.
2. Budaya perusahaan yang selama ini berjalan adalah bersifat menunggu, lebih mengutamakan senioritas dari pada kompetensi, tidak kreatif, sangat birokratis, sentralistik, kurang menghargai waktu dll. Hal tersebut dapat sedikit demi sedikit dikikis dengan sistem reward/punishment berdasarkan kinerja dan harus diterapkan secara serius dan konsisten. Langkah tersebut dapat lebih dimonitor dengan dibentuknya unit bisnis SBU bisnis paket yang *head to head* dengan para pesaing utamanya baik perusahaan lokal maupun perusahaan global.

G. STRATEGI KEUANGAN

Fungsi utama departemen keuangan pada perusahaan adalah terletak pada upaya bagaimana perusahaan mendapatkan dan menggunakan dana. Kedua fungsi tersebut harus diarahkan pada tujuan utama perusahaan yaitu memaksimalkan nilai perusahaan. Dalam hal ini ada beberapa usulan strategi yang dapat dijalankan oleh fungsi keuangan yaitu;

- a) Berupaya mencari bauran sumber dana yang tepat yang meminimalkan *cost of fund* dari hutang ke bank terutama ke bank bank BUMN melalui program sinergi BUMN maka PT Pos Indonesia memiliki akses yang lebih baik serta menguntungkan yang dapat dijadikan sebagai dasar keunggulan perusahaan dibandingkan dengan para pesaingnya (perusahaan perusahaan swasta) dan menerbitkan surat utang mengingat opsi IPO untuk saat ini masih belum *feasible*.
- b) Secara internal perusahaan dapat melakukan revaluasi aset sebagai upaya untuk meningkatkan nilai aset perusahaan. Fokus ke bisnis utama yang

memiliki masa depan yang cerah dengan menjual (divestasi) unit bisnis sampingan di mana perusahaan tidak punya kapabilitas dan kompetensi untuk sukses di industri tersebut dan dananya dapat dijadikan sebagai sumber dana internal perusahaan.

Melakukan investasi dan pembiayaan ke bisnis inti/pokok perusahaan yang berdasarkan riset pasar dan kajian bisnis memiliki prospek pertumbuhan yang cerah.sebagai contoh adalah investasi pada pendirian SBU paket dan investasi pada teknologi informasi sebagai upaya untuk menunjang kinerja brand dan kinerja perusahaan secara keseluruhan,serta terjun langsung pada bisnis online/ecommerce dengan situs galeri pos.co.id dalam rangka menunjang bisnis paket dan pos dan memasarkan produk-produk internal perusahaan.

BAB 8

STRATEGI PENETAPAN HARGA (PENURUNAN HARGA)



A. PENGERTIAN HARGA

Harga mengandung pengertian, suatu nilai tukar dari produk barang maupun jasa yang umumnya dinyatakan dalam satuan moneter (Rupiah, Dollar, Yen dll). Dalam dunia bisnis harga mempunyai banyak nama, sebagai contoh dalam dunia perdagangan produk disebut harga, dalam dunia perbankan disebut bunga, atau dalam bisnis jasa akuntansi, konsultan disebut *fee*, biaya transportasi taxi, telepon disebut tarif sedangkan dalam dunia asuransi disebut premi. Menurut Kotler (2001:439) Harga adalah sejumlah uang yang dibebankan atas suatu produk atau jasa, atau jumlah dari nilai tukar konsumen atas manfaat-manfaat karena memiliki atau menggunakan produk atau jasa tersebut. Monroe (1990) menyatakan bahwa harga merupakan pengorbanan ekonomis yang dilakukan pelanggan untuk

memperoleh produk atau jasa. Selain itu harga adalah salah satu faktor penting bagi konsumen dalam mengambil keputusan untuk melakukan transaksi atau tidak. Berdasarkan definisi harga di atas maka dapat disimpulkan harga adalah sejumlah uang yang harus dikeluarkan oleh konsumen untuk mendapatkan produk atau jasa yang dibelinya guna memenuhi kebutuhan maupun keinginannya dan umumnya dinyatakan dalam satuan moneter (Rupiah, Dollar, Yen dll). Sedangkan penetapan harga adalah suatu proses untuk menentukan seberapa besar pendapatan yang akan diperoleh atau diterima oleh perusahaan dari produk atau jasa yang dihasilkan. Penetapan harga telah memiliki fungsi yang sangat luas di dalam program pemasaran. Menetapkan harga berarti bagaimana mempertautkan produk kita dengan aspirasi sasaran pasar, yang berarti pula harus mempelajari kebutuhan, keinginan, dan harapan konsumen.

Dalam penetapan harga, produsen harus memahami secara mendalam besaran sensitivitas konsumen terhadap harga. Menurut Roberto pada buku *Applied Marketing Research*, bahwa dari hasil penelitian menyebutkan isu utama yang berkaitan dengan sensitivitas harga yaitu; elastisitas harga dan ekspektasi harga. Sedangkan pengertian dari elastisitas harga adalah:

- Konsumen cenderung memberikan respon yang lebih besar atas setiap rencana kenaikan dibandingkan dengan kenyataan pada saat harga tersebut naik.
- Konsumen akan lebih sensitif terhadap penurunan harga dibandingkan dengan kenaikan harga.
- Elastisitas konsumen akan berkurang ketika melakukan shopping dengan teman atau dipengaruhi oleh *sales person*.

Dengan kata lain harga dan penetapan harga adalah suatu proses yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk memberikan nilai suatu produk atau jasa dengan mengkalkulasikan terlebih dahulu segala macam biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh keuntungan serta mempertimbangkan faktor-faktor yang memengaruhi permintaan selain harga.

Harga sangat penting bagi perekonomian, karena harga sangat berperan dalam bisnis dan usaha yang dijalankan. Dengan kata lain tingkat harga yang ditetapkan mempengaruhi perputaran barang yang dijual. Kuantitas barang yang dijual berpengaruh terhadap biaya yang ditimbulkan dalam kaitannya dengan pengadaan barang bagi perusahaan dagang dan efisiensi produksi bagi perusahaan manufaktur. Maka harga berpengaruh terhadap pendapatan, sehingga harga berpengaruh terhadap laba usaha dan posisi dari keuangan perusahaan. Tjiptono mengungkapkan bahwa harga dijadikan sebagai indikator dari manfaat yang diperoleh konsumen

atas barang dan jasa yang diterima, hal ini erat kaitanya dengan sebuah nilai yang didapat konsumen atas harga. Nilai dapat didefinisikan sebagai rasio antara manfaat yang dirasakan terhadap harga atau dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Nilai} = \frac{\text{Manfaat yang Disarankan}}{\text{Harga}}$$

Dari persamaan di atas, suatu nilai barang atau jasa yang dirasakan oleh konsumen dipengaruhi oleh manfaat yang diterima yang meningkat pada harga tertentu, demikian sebaliknya. Dapat dikatakan dari berbagai penafsiran di atas bahwa harga merupakan sebuah elemen termudah dalam pemasaran. Harga juga mengkomunikasikan positioning nilai yang dimaksud dari produk perusahaan ke pasar, karena produk yang baik akan dijual dengan harga yang tinggi dan menghasilkan keuntungan yang besar. Harga bukan hanya sekedar angka, harga mempunyai bentuk dan fungsi seperti sebagai sewa, ongkos dan upah. Sepanjang sejarah harga ditetapkan berdasarkan negosiasi antara penjual dan pembeli pada saat tawar menawar masih sering dilakukan.

Harga memiliki dua peranan utama dalam proses pengambilan keputusan para pembeli, yaitu peranan alokasi dan peranan informasi:

a) Peranan alokasi dari harga

fungsi harga dalam membantu para pembeli untuk memutuskan cara memperoleh manfaat atau utilitas tertinggi yang diharapkan berdasarkan daya belinya. Dengan demikian, adanya harga dapat membantu para pembeli untuk memutuskan cara mengalokasikan daya belinya pada berbagai jenis barang dan jasa. Pembeli membandingkan harga dari berbagai alternatif yang tersedia, kemudian memutuskan alokasi dana yang dikehendaki.

b) Peranan informasi dari harga

fungsi harga dalam mendidik konsumen mengenai faktor-faktor produk, seperti kualitas. Hal ini terutama bermanfaat dalam situasi di mana pembeli mengalami kesulitan untuk menilai faktor produk atau manfaatnya secara objektif. Persepsi yang sering berlaku adalah bahwa harga yang mahal mencerminkan kualitas yang tinggi.

Menetapkan satu harga untuk semua pembeli merupakan ide yang dapat dikatakan modern yang muncul saat bermula nya perdagangan eceran skala besar yang terjadi pada akhir abad kesembilan belas karena pada saat itu

perdagangan terjadi dikarenakan penjualan dengan begitu banyak barang dan memperhatikan banyak nya karyawan.

Banyak ekonom mengasumsikan bahwa para konsumen adalah penerima harga dan menerima harga pada saat pertama konsumen menerimanya lalu mereka menyadari apakah hal itu relevan atau tidak. Lalu keputusan pembelian didasarkan pada bagaimana konsumen menganggap harga dan beberapa harga aktual saat ini yang jadi pertimbangan bukan harga yang ditetapkan pasar. Para konsumen tentu memiliki batas bawah harga di mana harga yang lebih rendah menandakan produk dengan kualitas yang buruk dan juga batas atas harga yang di mana harga yang lebih tinggi dari batas itu dianggap berlebihan dan tidak sesuai dengan uang yang dikeluarkan.

B. TUJUAN PENETAPAN HARGA

Dalam teori ekonomi klasik, setiap perusahaan selalu berorientasi pada seberapa besar keuntungan yang akan diperoleh dari suatu produk atau jasa yang dimilikinya, sehingga tujuan penetapan harganya hanya berdasarkan pada tingkat keuntungan dan perolehan yang akan diterimanya. Namun di dalam perkembangannya, tujuan penetapan harga bukan hanya berdasarkan tingkat keuntungan dan perolehannya saja melainkan berdasarkan pertimbangan-pertimbangan non ekonomis lainnya.

Berikut adalah tujuan penetapan harga yang bersifat ekonomis dan nonekonomis:

1. **Memaksimalkan Laba**

Penetapan harga ini biasanya memperhitungkan tingkat keuntungan yang ingin diperoleh. Semakin besar margin keuntungan yang ingin didapat, maka menjadi tinggi pula harga yang ditetapkan untuk konsumen. Dalam menetapkan harga sebaiknya turut memperhitungkan daya beli dan variabel lain yang dipengaruhi harga agar keuntungan yang diraih dapat maksimum.

2. **Meraih Pangsa Pasar**

Untuk dapat menarik perhatian para konsumen yang menjadi target market atau target pasar maka suatu perusahaan sebaiknya menetapkan harga yang serendah mungkin. Dengan harga turun, maka akan memicu peningkatan permintaan yang juga datang dari market share pesaing atau kompetitor, sehingga ketika pangsa pasar tersebut diperoleh maka harga akan disesuaikan dengan tingkat laba yang diinginkan.

3. *Return On Investment (ROI)/Pengembalian Modal Usaha*
Setiap usaha menginginkan tingkat pengembalian modal yang tinggi. ROI yang tinggi dapat dicapai dengan jalan menaikkan profit margin serta meningkatkan angka penjualan.
4. Mempertahankan Pangsa Pasar
Ketika perusahaan memiliki pasar tersendiri, maka perlu adanya penetapan harga yang tepat agar dapat tetap mempertahankan pangsa pasar yang ada.
5. Tujuan Stabilisasi Harga
Dalam pasar yang konsumennya sangat sensitif terhadap harga, bila suatu perusahaan menurunkan harganya, maka para pesaingnya harus menurunkan pula harga mereka. Kondisi seperti ini yang mendasari terbentuknya tujuan stabilisasi harga dalam industri-industri tertentu (misalnya minyak bumi). Tujuan stabilisasi dilakukan dengan jalan menetapkan harga untuk mempertahankan hubungan yang stabil antara harga suatu perusahaan dan harga pemimpin industri (*industry leader*).
6. Menjaga Kelangsungan Hidup Perusahaan
Perusahaan yang baik menetapkan harga dengan memperhitungkan segala kemungkinan agar tetap memiliki dana yang cukup untuk tetap menjalankan aktivitas usaha bisnis yang dijalani. Tujuan-tujuan dalam penetapan harga ini mengindikasikan bahwa pentingnya perusahaan untuk memilih, menetapkan dan membuat perencanaan mengenai nilai produk atau jasa dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan atas produk atau jasa tersebut.

C. METODE PENETAPAN HARGA

Setelah perusahaan menentukan dan menetapkan tujuan yang akan dicapai, maka langkah atau tahapan selanjutnya adalah menentukan metode penetapan harga. Secara umum metode penetapan harga terdiri dari 3 macam pendekatan, yakni;

1. Penetapan harga berdasarkan biaya
 - a. Penetapan Harga Biaya Plus
Di dalam metode ini, harga jual per unit ditentukan dengan menghitung jumlah seluruh biaya per unit ditambah jumlah tertentu untuk menutupi laba yang dikehendaki pada unit tersebut (margin).

Rumus: Biaya Total + Margin = Harga Jual

b. Penetapan Harga Mark-Up

Untuk metode Mark-up ini, harga jual per unit ditentukan dengan menghitung harga pokok pembelian per unit ditambah (mark-up) jumlah tertentu

Rumus: Harga Beli + Mark-Up = Harga Jual

c. Penetapan Harga BEP (Break Even Point)

Metode penetapan harga berdasarkan keseimbangan antara jumlah total biaya keseluruhan dengan jumlah total penerimaan keseluruhan.

Rumus: BEP => Total Biaya = Total Penerimaan

2. Penetapan Harga berdasarkan Harga Pesaing/Kompetitor

Penetapan harga dilakukan dengan menggunakan harga kompetitor sebagai referensi, di mana dalam pelaksanaannya lebih cocok untuk produk yang standar dengan kondisi pasar oligopoli. Untuk menarik dan meraih para konsumen dan para pelanggan, perusahaan biasanya menggunakan strategi harga. Penerapan strategi harga jual juga bisa digunakan untuk menyiasati para pesaingnya, misalkan dengan cara menetapkan harga di bawah harga pasar dengan maksud untuk meraih pangsa pasar.

3. Penetapan Harga Berdasarkan Permintaan

Proses penetapan harga yang didasari persepsi konsumen terhadap value/ nilai yang diterima (*price value*), sensitivitas harga dan *perceived quality*. Untuk mengetahui *value* dari harga terhadap kualitas, maka analisa Price Sensitivity Meter (PSM) merupakan salah satu bentuk yang dapat digunakan. Pada analisa ini konsumen diminta untuk memberikan pernyataan di mana konsumen merasa harga murah, terlalu murah, terasa mahal dan terlalu mahal dan dikaitkan dengan kualitas yang diterima.

D. STRATEGI PENETAPAN HARGA

Strategi penetapan harga adalah tahapan di mana perusahaan mengklasifikasikan dan menggolongkan produk atau jasa yang dihasilkannya merupakan 'produk baru' yang belum memiliki konsumen loyal/tetap atau 'produk yang telah beredar' yang telah memiliki pangsa pasar tersendiri. Strategi penetapan harga ini juga berhubungan dengan siklus kehidupan produk (*Product Life Cycle*) di mana suatu produk memiliki empat tahapan utama yakni, Perkenalan, Pertumbuhan, Kematangan dan Penurunan. Secara khusus strategi penetapan harga ini terdiri dari:

Produk Baru

Dalam menetapkan strategi penetapan harga yang efektif untuk produk baru atau tahap pengenalan ini terdapat 2 (dua) alternatif strategi penetapan harga, yaitu;

- ❖ Harga Mengapung (*Skimming Price*)

Memberikan harga tinggi untuk menutup biaya dan menghasilkan laba maksimum (perusahaan dapat meyakinkan konsumen bahwa produknya berbeda dengan produk sejenis yang lain.) Pendekatan *skimming* sangat efektif jika terdapat diferensiasi harga pada segmen tertentu dan pesaing relatif sedikit. *Skimming* juga dapat dimanfaatkan untuk membatasi permintaan sampai perusahaan merasa siap untuk melakukan produksi massal. Apalagi *skimming* dapat meningkatkan nilai produk menjadi sangat prestisius.

- ❖ Harga Penetrasi

Memberikan harga rendah untuk menciptakan pangsa pasar dan permintaan, strategi ini dapat diterapkan pada situasi pasar tidak terfragmentasi ke dalam segmen yang berbeda, serta produk tersebut tidak mempunyai nilai simbolis yang tinggi. Pendekatan ini juga efektif terhadap sasaran pasar yang sensitif harga.

Produk yang Telah Beredar

Strategi penetapan harga untuk produk yang telah beredar ini tentunya tidak terlepas dari posisi produk atau jasa tersebut dari siklus kehidupan produk, dalam hal ini tahapan siklusnya berada pada 3 (tiga) tingkatan berikutnya setelah pengenalan yakni:

1. Tahap Pertumbuhan

Pada tahap pertumbuhan ini ditandai dengan penjualan meningkat disertai munculnya pesaing. Pada awalnya terjadi pertumbuhan yang cepat, strategi yang diterapkan adalah tetap mempertahankan harga produk/pasar. Ketika pertumbuhan melambat, terapkan strategi harga agresif, menurunkan harga untuk mendorong penjualan sekaligus menghadapi persaingan yang semakin ketat.

2. Tahap Kematangan

Pada tahap kematangan, fleksibilitas harga merupakan kunci efektivitas strategi penetapan harga. Pada tahapan ini perusahaan harus benar-benar responsif terhadap situasi pasar, konsumen maupun pesaing. Strategi penetapan harga dapat menggunakan 'psikologis konsumen' maupun 'potongan harga' (diskon),

sehingga perusahaan dapat menjaga loyalitas konsumen (pangsa pasar) dan meningkatkan jumlah permintaan dan keuntungan yang diperoleh.

3. Tahap Penurunan

Tahap penurunan produk atau jasa ditandai dengan menurunnya jumlah permintaan secara terus-menerus, sebagai tahap terakhir daur hidup produk terdapat dua alternatif langkah utama yang dapat dipilih. Pertama, strategi *discounting* (pemotongan harga) Kedua, mempertahankan harga tetapi memotong biaya-biaya yang berhubungan dengan produk, terutama pengeluaran untuk promosi.

E. TAHAP-TAHAP PENETAPAN HARGA

Penetapan harga selalu menjadi masalah bagi setiap perusahaan karena penetapan harga ini bukanlah kekuasaan atau kewenangan yang mutlak dari seorang pengusaha maupun pihak perusahaan. Penetapan harga dapat menciptakan hasil penerimaan penjualan dari produk yang dihasilkan dan dipasarkan. Meskipun penetapan harga merupakan hal yang penting, namun masih banyak perusahaan yang kurang sempurna dalam menangani permasalahan penetapan harga tersebut. Karena menghasilkan penerimaan penjualan, maka harga mempengaruhi tingkat penjualan, tingkat keuntungan, serta share pasar yang dapat dicapai perusahaan.

Dalam penetapan harga yang harus diperhatikan adalah faktor yang mempengaruhinya, baik langsung maupun tidak langsung:

- a) Faktor yang secara langsung adalah harga bahan baku, biaya produksi, biaya pemasaran, peraturan pemerintah, dan faktor lainnya.
- b) Faktor yang tidak langsung namun erat dengan penetapan harga adalah antara lain yaitu harga produk sejenis yang dijual oleh para pesaing, pengaruh harga terhadap hubungan antara produk substitusi dan produk komplementer, serta potongan untuk para penyalur dan konsumen.

BAB 9

STRATEGI KEUNGGULAN HARGA DAN KUALITAS



A. PENGERTIAN STRATEGI

Strategi memiliki pengertian bermacam-macam, menurut Hamel dan Prahalad strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan dengan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Porter yang dikutip oleh Husein Umar menyatakan bahwa “Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing”. Menurut Hunger dan Wheelen menyatakan bahwa: “Strategi merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.” Menurut Stephanie K. Marrus yang dikutip oleh Husein Umar bahwa: “Strategi didefinisikan, sebagai suatu proses

penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi disertai penyusunan suatu cara atau bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai". Tingkatan Strategi dalam Manajemen Strategi, perusahaan pada umumnya mempunyai tiga level atau tiga tingkatan strategi, yaitu:

1) Strategi Korporasi

Strategi ini berusaha mengeksploitasi kompetensi khusus perusahaan dengan mengadopsi pendekatan terhadap manajemen bisnisnya dan mengembangkan rencana jangka panjang, umumnya untuk periode tiga sampai lima tahun.

2) Strategi Unit Bisnis

Strategi ini biasa dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industrinya atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi bisnis yang diimplementasikan biasanya merupakan salah satu strategi *overall cost leadership*, atau diferensiasi.

3) Strategi Fungsional

Strategi ini menekankan terutama pada pemaksimal sumber daya produktivitas. Dalam batasan oleh perusahaan dan strategi bisnis yang berada di sekitar mereka, departemen fungsional seperti fungsi-fungsi pemasaran, SDM, Keuangan, Produk, pengembangan strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka guna meningkatkan kinerja perusahaan.

B. STRATEGI BERSAING DALAM MENCIPTAKAN KEUNGGULAN

Menurut Ferdinand (2003) Esensi strategi bersaing dapat digambarkan sebagai sebuah proses bagaimana perusahaan membangun dan mengembangkan berbagai sumber daya strategiknya yang memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing, keunggulan mana dapat bermakna ganda yaitu disatu sisi sebagai instrumen untuk menghasilkan kinerja dan di sisi yang lain sebagai instrumen untuk menetralsir aset dan kompetensi bersaing yang dimiliki oleh pesaing. Proses ini yang secara sadar dikembangkan dari waktu ke waktu pada hakekatnya akan menjadi dasar yang kuat bagi pencapaian dan pengembangan keunggulan bersaing berkelanjutan.

Menurut David (2006) Keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) merupakan segala sesuatu yang dilakukan dengan sangat baik oleh sebuah perusahaan dibanding dengan pesaingnya. Ketika sebuah perusahaan dapat

melakukan sesuatu dan perusahaan lainnya tidak dapat, atau memiliki sesuatu yang diinginkan pesaingnya, hal tersebut menggambarkan keunggulan kompetitif. Memiliki dan menjaga keunggulan kompetitif sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang dari suatu organisasi. Umumnya, sebuah perusahaan mampu untuk mempertahankan keunggulan kompetitif hanya untuk periode tertentu karena ditiru pesaing dan melemahnya keunggulan tersebut. Di samping itu strategi bersaing sendiri adalah kombinasi antara akhir (tujuan) yang diperjuangkan oleh perusahaan dengan kebijaksanaan di mana perusahaan berusaha sampai kepada tujuan (Porter, 1980). Mengembangkan strategi bersaing adalah mengembangkan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya menjadi tujuan dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam merumuskan strategi perusahaan harus mempertimbangkan empat faktor utama yang menentukan batas-batas yang dapat dicapai oleh perusahaan dengan baik, yaitu (Porter, 1980):

- a) Kekuatan dan kelemahan perusahaan merupakan profil dari kekayaan dan ketrampilannya relatif terhadap pesaing, meliputi sumberdaya keuangan, teknologi, identifikasi merek dan lain-lain.
- b) Nilai-nilai pribadi dari organisasi merupakan motivasi dan kebutuhan para eksekutif kunci dan personil lain yang harus menerapkan strategi yang sudah dipilih.
- c) Kekuatan dan kelemahan yang dikombinasikan dengan nilai-nilai tersebut menentukan batas intern terhadap strategi bersaing yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk berhasil.
- d) Batas-batas ekstern ditentukan oleh industri dan lingkungannya yang lebih luas. Peluang dan ancaman industri menentukan lingkungan persaingan, dengan risiko serta imbalan potensial yang menyertainya. Dalam hal ini batas-batas ekstern sebagai contoh kebijakan pemerintah, kepentingan sosial, adat istiadat yang berkembang, dll.

Menurut Porter (David: 2006) strategi memungkinkan organisasi untuk mendapat keunggulan kompetitif dari tiga dasar: kepemimpinan harga, diferensiasi dan fokus. Porter menyebutkan dasar ini strategi generik (*generic strategies*).

- a) **Kepemimpinan harga (*cost leadership*)** memproduksi barang standar pada biaya per unit yang sangat rendah untuk konsumen yang sensitif terhadap harga.

- b) **Diferensiasi (*differentiation*)** adalah strategi yang bertujuan memproduksi barang dan jasa yang dianggap oleh industri dan ditujukan kepada pelanggan yang tidak sensitif terhadap harga.
- c) **Fokus (*focus*)** berarti memproduksi barang dan jasa dapat memenuhi kebutuhan sekelompok kecil pelanggan.

C. STRATEGI KEUNGGULAN BIAYA

Dengan konsep ini perusahaan bersiap menjadi produsen berbiaya rendah di dalam industrinya. Sumber keunggulan biaya bervariasi dan bergantung pada struktur industri. Produsen berbiaya rendah harus menemukan dan mengeksploitasi semua sumber biaya. Keunggulan/kepemimpinan biaya (*cost leadership*) menekankan pemroduksian produk-produk yang distandarisasi dengan biaya yang sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga. Ketika menjalankan strategi kepemimpinan biaya, sebuah perusahaan harus berhati-hati untuk tidak menggunakan cara-cara seperti potongan harga yang agresif sehingga laba mereka menjadi terlalu rendah atau bahkan tidak ada sama sekali. Selalu mencari terobosan atau cara yang mampu memuaskan pelanggan dengan nilai yang mampu diberikan oleh perusahaan.

Strategi kepemimpinan biaya yang berhasil biasanya mempengaruhi seluruh perusahaan, sebagaimana terlihat dari efisiensi yang tinggi, pemberian pelayanan yang dikaitkan dengan kemampuan untuk menghemat biaya, dan partisipasi karyawan yang luas dalam upaya pengendalian biaya. Untuk mendapatkan keunggulan biaya diperlukan efisiensi serta usaha yang giat untuk mencapai keunggulan biaya yang disebabkan oleh pengalaman pengendalian biaya dan overhead yang ketat serta meminimalkan biaya. Biaya dalam bidang litbang, pelayanan, armada penjualan, periklanan. Biaya yang relatif lebih rendah dari pesaingnya akan menjadi faktor utama yang menjiwai keseluruhan strategi pemasaran, meskipun mutu pelayanan dan bidang bidang jasa yang lainnya tidak dapat diabaikan.

Porter berpendapat bahwa dengan memiliki biaya rendah akan membantu perusahaan mendapatkan laba di atas rata-rata dan memberikan perusahaan tersebut ketahanan terhadap salinitas dari para pesaing karena biaya yang lebih rendah memungkinkan perusahaan untuk tetap mendapatkan laba setelah para pesaingnya mengorbankan laba mereka dari persaingan. Posisi biaya yang lebih rendah biasanya menempatkan perusahaan pada posisi yang menguntungkan

dalam menghadapi produk atau jasa pengganti, sehingga posisi biaya rendah dapat melindungi perusahaan dari lima kekuatan persaingan karena kekuatan tawar-menawar hanya akan terus mengikis laba sampai para pesaing mengalah. Investasi seperti ini merupakan prasyarat untuk mempertahankan posisi biaya rendah.

Contohnya adalah pada maskapai penerbangan Air Asia, di mana maskapai tersebut menawarkan harga penerbangan rute nasional dan internasional yang rendah atau murah, di mana harga penerbangan tersebut dapat dikatakan sangat berbeda dengan harga-harga yang biasanya ditawarkan oleh maskapai penerbangan lainnya yang biasanya jauh lebih mahal. Hal ini membuat maskapai penerbangan Air Asia mempunyai keunggulan dengan menawarkan harga penerbangan yang lebih murah, sehingga dapat bersaing dan lebih unggul dari perusahaan penerbangan lainnya.

Cara Memperoleh Keunggulan Biaya

Biaya yang kumulatif perusahaan melalui rantai nilainya harus lebih rendah dari pesaingnya. Ada beberapa faktor pendorong biaya yang harus dikendalikan sebagai berikut:

1. Skala Ekonomis

Peningkatan volume dapat memberikan biaya yang lebih murah dibanding volume yang lebih kecil karena biaya penelitian dan pengembangan serta pemasarannya dapat dibagi dengan volume penjualan yang lebih besar.

2. Belajar dari Pengalaman

Pengalaman dalam mengefisienkan pekerjaan, studi banding ke perusahaan yang mempunyai aktivitas sama. Perhatian manajemen tidak hanya mendapatkan laba, tapi juga menggunakannya untuk memodifikasi produksi.

3. Biaya Sumber Daya Input.

Terdapat beberapa faktor yang menjadi kunci untuk mendapatkan sumber daya input yang murah, yakni dengan menggunakan daya tawar beli dengan membeli dalam jumlah besar untuk mendapatkan harga terbaik dari pemasok. Bekerjasama dengan Aktivitas Rantai Nilai dalam Perusahaan atau Industri. Biaya penyimpanan bahan baku dapat diminimalkan dengan membuat jaringan dengan pemasok, sehingga dapat mengurangi biaya operasional.

4. Membagi Peluang dengan Unit Bisnis yang lain dalam Organisasi.

Hal ini bisa dilakukan dengan berbagai proses pengorderan, sistem penagihan konsumen dan fasilitas distribusi. Kelemahan potensial dari strategi keunggulan

biaya (*cost leadership*) adalah kecenderungan untuk memotong biaya yang dapat menjatuhkan permintaan terhadap produk atau jasa, contohnya dengan menghilangkan model-model penting. Strategi *cost leadership* akan tetap kompetitif hanya jika pelanggan melihat bahwa produk atau jasa yang dihasilkan sama (minimal mendekati) dengan produk pesaing yang harganya lebih tinggi. Strategi kepemimpinan biaya yang dilaksanakan di bawah kondisi yang tepat dan benar dapat menjadi senjata yang sangat hebat.

D. STRATEGI MENINGKATKAN KEUNGGULAN KUALITAS PRODUK

Setiap perusahaan berupaya meningkatkan posisi produknya dalam persaingan di pasar, karena produk merupakan output kegiatan proses produksi yang ditawarkan ke pasar untuk mendapat perhatian, dibeli, digunakan atau dikonsumsi yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan dan merupakan salah satu faktor yang dapat memengaruhi keunggulan bersaing. Meningkatnya posisi produk dalam persaingan karena terdapatnya kepuasan dari produk tersebut sehingga makin banyak dicari dan diminta oleh para konsumen atau dengan kata lain produk perusahaan dikatakan memiliki kualitas yang tinggi atau sesuai dengan selera konsumen. Salah satu strategi yang dilaksanakan perusahaan adalah strategi meningkatkan kualitas suatu produk. Strategi ini merupakan upaya perusahaan agar produk yang dihasilkan perusahaan diminati dan dibeli yang pada akhirnya dapat meningkatkan posisi produk dalam persaingan.

Strategi peningkatan kualitas produk dalam suatu perusahaan merupakan suatu pengelolaan kualitas atau mutu produk yang dilaksanakan perusahaan untuk menciptakan produk yang diinginkan oleh konsumen. Pendekatan pokok yang diterapkan dalam pengelolaan kualitas terdiri dari:

Melalui kegiatan *product research and development* (penelitian dan pengembangan produk).

Penelitian dan pengembangan produk merupakan kegiatan yang sangat penting dan kegiatan yang tidak dapat diabaikan begitu saja, apabila perusahaan yang bersangkutan ingin berkembang. Penelitian produk adalah tentang produk apa dan yang bagaimana disukai oleh konsumen. Penelitian produk ini akan sangat berguna bagi perusahaan yang bersangkutan oleh karena dengan penelitian produk ini perusahaan akan dapat memproduksi produk yang disukai oleh konsumen (Ahyari, 2000). Dengan pemilihan produk yang disukai konsumen, apabila didukung dengan kualitas produk serta jaringan pemasaran,

maka penjualan produk perusahaan akan dapat ditingkatkan sehingga dapat mencapai jumlah unit yang memuaskan. Sedangkan pengembangan produk pada dasarnya adalah upaya perusahaan untuk senantiasa menciptakan produk baru, memperbaiki dan memodifikasi produk lama agar dapat memenuhi tuntutan pasar dan selera pelanggan (Yamit, 2007).

Melalui pengamatan status daur hidup produk (*product life cycle*)

Produk yang baik selalu melalui tahapan perancangan, produksi, diterjunkan ke pasar dan kemudian melewati tahap siklus daur hidup produk mulai dari pengenalan, pertumbuhan, kematangan, kejenuhan, lalu akhirnya merosot dan mati. Sebelum akhirnya produk berada pada tahap merosot atau mati, organisasi bisnis harus bekerja optimal untuk mengembangkan produk agar dapat menggantikan posisi produk lama. Hal ini disebabkan karena sebagian besar produk akan sampai ke tahap kejenuhan akhirnya menurun dalam permintaan hingga produk tidak lagi diinginkan konsumen, meskipun tidak dapat disangkal bahwa hal ini tidak berlaku untuk semua produk. Perusahaan senantiasa berusaha memperpanjang siklus kehidupan produknya agar investasinya makin baik (Arif, 2010).

Konsep dasar daur hidup produk menghadapkan produsen pada dua keinginan yaitu, pertama, karena semua produk akan mengalami kemerosotan, produsen harus mengutamakan pengembangan produk baru untuk menggantikan produk lama. Kedua, produsen harus mengamati status daur hidup setiap produk dan menyesuaikan strategi pemasaran dengan tuntutan tiap tahapan dalam konsep daur hidup produk.

Pendekatan *Total Quality Management (TQM)*

Dalam era globalisasi, persaingan menjadi semakin tajam. Perusahaan pada masa lalu hanya bersaing pada tingkat regional dan nasional, pada masa sekarang harus menghadapi persaingan global. Hanya perusahaan yang dapat menghasilkan kualitas sesuai dengan tuntutan pelanggan dapat memenangkan persaingan. Total Quality Manajemen merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi (Ishikawa dalam Nasution, 2005). Penerapan TQM pada proses produksi tahap sebelum proses produksi yaitu penentuan sistem kualitas desain dan sertifikasi produk. Kualitas desain menentukan spesifikasi produk yang jelas melalui keterlibatan semua

departemen dengan pembentukan tim yang anggotanya lintas fungsional dan berbagai disiplin yang dapat meningkatkan kualitas produk. Tahap produksi (input, proses, output) diperlukan jaminan kualitas dengan menggunakan pengawasan statistik.

Pada dasarnya, konsep TQM mengandung 3 unsur (Bounds et al., dalam Hessel, 2003), yaitu:

1. Strategi nilai pelanggan, adalah manfaat yang dapat diperoleh pelanggan atas penggunaan barang/jasa yang dihasilkan perusahaan dan pengorbanan pelanggan untuk memperolehnya. Strategi ini merupakan perencanaan bisnis untuk memberikan nilai bagi pelanggan termasuk karakteristik produk, cara penyampaian, pelayanan dan sebagainya.
2. Sistem organisasional, yang berfokus pada penyediaan nilai bagi pelanggan. Sistem ini mencakup tenaga kerja, material, aliran proses, aliran informasi, dan pembuatan keputusan,
3. Perbaikan kualitas berkelanjutan, yang diperlukan untuk menghadapi lingkungan eksternal yang selalu berubah, terutama perubahan selera pelanggan. Konsep ini menuntut adanya komitmen untuk melakukan pengujian kualitas produk secara kontinu yang dapat memuaskan konsumen.

CONTOH KASUS:

Perusahaan yang menerapkan *Integrated Cost Leadership Differentiation*

1. Keunggulan lain dari strategi integrasi ini yaitu perusahaan dapat menghasilkan produk yang terdiferensiasi dengan biaya yang relatif lebih rendah. Hal ini mungkin dapat terjadi jika perusahaan tersebut mampu untuk memiliki akses pasar yang luas dan tingkat profitabilitas yang cukup tinggi. Kita mampu melihat produk dari mie instan dengan berbagai diferensiasinya yang diproduksi oleh PT. Indofood dapat dijual dengan harga yang rendah/harga eceran Rp 2500 per bungkusnya. Untuk dapat membuat produk mie instan dengan harga jual yang relatif rendah tentu harus memiliki sistem produksi yang berbiaya rendah. Dengan kita menerapkan strategi seperti itu, perusahaan mampu menguasai pasar mie instan di Indonesia bahkan mampu melebarkan produksi dan pemasarannya di luar negeri.
2. PT Citilink Indonesia yang merupakan anak usaha PT Garuda Indonesia yang disiapkan bersaing dengan maskapai penerbangan lain di kelas penerbangan murah atau *low cost carrier*. Pangsa pasar penerbangan murah di Indonesia memang cukup

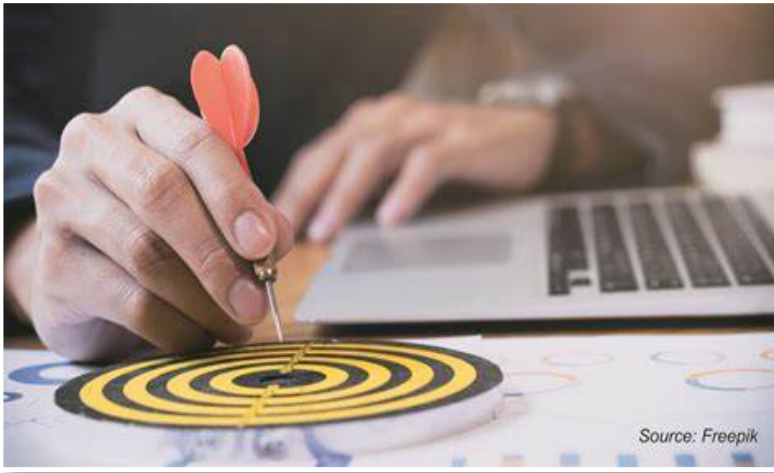
potensial sejalan dengan meningkatnya kelompok masyarakat kelas menengah yang mulai melirik moda transportasi udara sebagai pilihan untuk bepergian. Untuk dapat menekan biaya dan bersaing dengan maskapai penerbangan lain, PT Citilink Indonesia menerapkan strategi berikut: tidak ada layanan gratis (untuk pelayanan seperti asuransi, pembelian tiket, pemilihan tempat duduk, serta fasilitas bagasi Citilink membebaskan biaya tambahan yang bervariasi per penumpang); jaringan atau rute penerbangan jarak pendek (Citilink memilih rute penerbangan jarak pendek yang mempunyai durasi penerbangan tidak lebih dari 3 jam agar dapat menghemat biaya); fasilitas yang standar (salah satu strategi menghemat biaya operasional penerbangan adalah fasilitas yang sederhana); sistem operasional sederhana (Citilink berencana akan menggunakan pesawat baling baling atau *propeller* dalam menjalankan usahanya, hal ini dilakukan karena Citilink hanya melayani rute penerbangan jarak pendek); penghematan distribusi dan strategi promosi (promosi dilakukan dengan penjualan tiket murah yang bisa menarik perhatian calon penumpang, Citilink juga bekerjasama dengan perbankan dalam penyediaan layanan tiket agar Citilink tidak perlu mengeluarkan biaya distribusi penjualan tiket).

Contoh Perusahaan yang Sukses Menggunakan Keunggulan Kompetitif

1. **McDonald's:** Keunggulan kompetitif utama McDonald's bergantung pada strategi kepemimpinan biaya. Perusahaan mampu memanfaatkan skala ekonomi dan menghasilkan produk dengan biaya rendah dan sebagai hasilnya menawarkan produk dengan harga jual yang lebih rendah daripada para pesaingnya.
2. **Louis Vuitton:** Keunggulan Louis Vuitton bergantung pada diferensiasi dan strategi fokus-diferensiasi. Perusahaan mampu menjadi pemimpin di pasar barang mewah dan mengendalikan harga premium melalui keunikan produk.
3. **Walmart:** Keunggulan Walmart bergantung pada strategi kepemimpinan biaya. Walmart mampu menawarkan "harga rendah setiap hari" melalui skala ekonomi.

BAB 10

STRATEGI PENGEMBANGAN PRODUK



A. DEFINISI STRATEGI

Kata strategi berasal dari kata *Strategos* dalam bahasa Yunani merupakan gabungan dari *Stratos* atau tentara dan *ego* atau pemimpin. Suatu strategi mempunyai dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju. Jadi pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Strategi adalah suatu seni yang menggunakan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai suatu sasarannya melalui hubungan yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Strategi dapat dikatakan sebagai suatu tindakan penyesuaian untuk mengadakan reaksi terhadap situasi lingkungan tertentu yang dapat dianggap penting, di mana tindakan penyesuaian tersebut dilakukan secara sadar berdasarkan pertimbangan yang wajar. Menurut Hax dan Majluf (1991) mencoba menawarkan rumusan secara komprehensif tentang strategi yaitu:

1. Strategi adalah suatu pola keputusan yang konsisten, menyatu dan integral
2. Strategi menentukan dan menampilkan tujuan organisasi dalam artian sasaran jangka panjang, dan prioritas sebagai alokasi sumber daya.
3. Strategi mencoba mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama, dengan memberikan respon yang tepat terhadap peluang dari lingkungan eksternal organisasi, dan kekuatan serta kelemahannya.

Dari pendapat para Ahli di atas, maka strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana yang disusun oleh manajemen puncak untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Rencana ini meliputi: tujuan, dan tindakan yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensi dan menenangkan persaingan, terutama perusahaan atau organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif.

B. PERANAN STRATEGI

Dalam lingkungan organisasi atau perusahaan, strategi memiliki peranan yang sangat penting bagi pencapaian tujuan, karena strategi memberikan arah tindakan, dan cara bagaimana tindakan tersebut harus dilakukan agar tujuan yang diinginkan tercapai.

Menurut Grant (1999:21) strategi memiliki 3 peranan penting dalam mengisi tujuan manajemen, yaitu:

1. Strategi sebagai pendukung untuk pengambilan keputusan sebagai suatu elemen yang merupakan suatu bentuk dapat memberikan kesatuan hubungan antara keputusan yang diambil oleh individu atau organisasi.
2. Strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi Salah satu peranan penting adalah untuk strategi sebagai target. Konsep strategi akan digabungkan dengan misi dan visi untuk menentukan di mana perusahaan berada dalam masa yang akan datang.
3. Tingkatan Strategi dalam manajemen stratejik, perusahaan pada umumnya mempunyai tiga level atau tingkatan strategi, yaitu:
 - a. Strategi Korporasi, Strategi ini menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen.
 - b. Strategi Unit Bisnis, Strategi ini biasanya dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar yang dilayani oleh visi tersebut.

- c. Strategi Fungsional, Strategi ini menekankan terutama pada pemaksimalan sumber daya produktivitas. Menurut Wheelen dan Hunger (1990:) mengenal 3 tingkatan strategi fungsional, yaitu:
- 1) Strategi fungsional ekonomi, Mencakup fungsi-fungsi yang memungkinkan organisme hidup sebagai satu kesatuan ekonomi yang sehat.
 - 2) Strategi fungsional manajemen, Mencakup fungsi manajemen yaitu: planning, organizing, implementing, controlling, staffing, leading motivating, communicating, decision making, representing, dan integrating.
 - 3) Startegi dan isu strategi, Mengontrol lingkungan, baik situasi lingkungan yang sudah diketahui maupun situasi yang belum diketahui atau berubah.

C. LANGKAH LANGKAH PERENCANAAN STRATEGI

Perencanaan strategi adalah instrumen kepemimpinan dan suatu proses. Sebagai suatu proses, ia menentukan apa yang dikehendaki suatu organisasi dimasa depan dan bagaimana usaha mencapainya, suatu proses menjelaskan sasaran-sasaran. Proses perencanaan dalam manajemen merupakan aktivitas yang berusaha memikirkan apa saja yang akan dikerjakannya, berapa ukuran dan jumlahnya, siapa saja yang akan mengendalikannya agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Perencanaan strategi sebagai proses dalam menentukan tujuan dan program suatu organisasi merupakan tindakan yang menyeluruh untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam perencanaan strategi meliputi langkah, yang setiap langkah banyak melibatkan pengumpulan informasi/data yang banyak, analisis data dan evaluasi yang dilakukan berulang-ulang oleh manajemen.

1. Mengidentifikasi sekolah yang akan dimasuki oleh perusahaan dimasa depan dan menentukan misi perusahaan untuk mencapai misi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.
2. Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk mengukur kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh sekolah dalam menjalankan misinya.
3. Merumuskan faktor-faktor untuk keberhasilan (*key succsess factors*) dari strategi- strategi yang dirancang berdasarkan analisis sebelumnya.

4. Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasikan berbagai alternatif strategi dengan mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki dan kondisi eksternal yang dihadapi.
5. Memilih strategi yang paling sesuai untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Penentuan pendekatan dalam proses perencanaan strategis merupakan langkah awal yang penting dan menentukan untuk peluang diterapkan strategi yang akan direncanakan. Pemilihan pendekatan ini sangatlah ditentukan oleh sifat, skala organisasi, kompetensi kepemimpinan, serta kapasitas dan kemampuan staf organisasi untuk melakukan perencanaan. Setelah melakukan perencanaan usaha maka langkah penting selanjutnya adalah bagaimana mengimplementasikan rencana usaha.

D. TUJUAN PENGEMBANGAN PRODUK

Tujuan dari pengembangan produk yaitu untuk memberikan nilai yang maksimal bagi para konsumen. Hal tersebut juga bertujuan untuk memenangkan persaingan perusahaan dengan cara memilih produk yang inovatif. Kemudian juga produk yang telah dimodifikasi dan memiliki nilai tinggi, baik itu dalam hal desain, kemasan, ukuran, dan lainnya. Sementara itu, menurut Keller dan Kotler (2008), menyatakan bahwa tujuan umum dari pengembangan produk ada dua, yaitu:

1. Untuk memenuhi kebutuhan yang baru dan memperkuat citra perusahaan sebagai investor. Tujuan tersebut dicapai dengan cara menawarkan produk yang baru dibandingkan dengan produk sebelumnya.
2. Tujuan kedua yaitu untuk mempertahankan daya saing dengan produk yang sudah ada. Hal ini dilakukan dengan cara menawarkan produk yang bisa memberikan berbagai jenis kepuasan atau kegunaan baru.

STRATEGI PENGEMBANGAN PRODUK

Setiap perusahaan yang bergerak di bidang yang berbeda akan mengikuti strategi pengembangan produk masing-masing. Beberapa anggota akan melakukan inovasi, sedangkan yang lain akan fokus pada adaptasi dalam pengembangan produk saat ini. Apapun strategi yang digunakan, harus dilakukan secara jelas. Ketika merilis produk baru di pasaran, ada beberapa strategi pengembangan produk yang perlu dilakukan, di antaranya:

1. Meningkatkan Produk yang Sudah Ada, Strategi ini dilakukan dengan cara membuat produk baru dari produk lama yang sudah ada sebelumnya. Kemudian dimodifikasi dan disesuaikan dengan keinginan pasar. Hal tersebut berfokus pada penambahan fitur dan pembaruan yang nantinya akan berpengaruh pada minat konsumen. Namun ada hal penting yang perlu diperhatikan, yaitu perlu untuk terus mencari fitur yang dibutuhkan oleh konsumen dari produk yang diperbarui.
2. Meningkatkan Nilai Produk Biasanya, pelanggan dalam membeli sebuah produk adalah karena nilai yang akan mereka terima dari produk tersebut. Dengan begitu, perusahaan perlu memperkuat lagi nilai produk dengan cara menawarkan fitur premium, meningkatkan kualitas produk, dan juga dukungan pelanggan. Nilai tambahan yang disajikan akan menarik konsumen baru. Kemudian pelanggan yang sudah ada akan memperoleh sesuatu yang baru dari produk tersebut.
3. Percobaan, Menawarkan contoh atau sampel produk secara gratis akan membuat para pelanggan ingin membeli produk perusahaan. Di sini, para pelanggan tentu akan memeriksa kualitas produk dan dengan adanya sampel gratis akan membuat mereka semakin yakin untuk membeli produk versi premium. Penawaran gratis ini menunjukkan kepada para pelanggan bahwa apa yang akan mereka dapatkan jika membeli produk tersebut.
4. Spesialisasi dan Sesuaikan, Menyesuaikan beberapa produk dan menjadikan produk tersebut lebih spesial untuk menargetkan golongan pelanggan tertentu. Bahkan, juga bisa menawarkan produk yang dipersonalisasi secara relevan dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Hal tersebut akan membuat mereka berminat membeli produk yang ditawarkan dibandingkan dengan kompetitor.
5. Penawaran Paket, Menawarkan sebuah paket baru tentu akan menarik perhatian para pelanggan. Perusahaan dapat menawarkan produk dengan berbagai paket. Seperti diskon, atau sampel gratis untuk memilih produk yang ditawarkan. Paket di sini adalah sebuah penawaran yang tidak akan didapatkan oleh pelanggan lain. Terlebih jika kamu menawarkan penawaran dalam waktu terbatas, itu adalah termasuk ke dalam strategi pemasaran yang baik.
6. Lini Produk Baru, Lini produk baru adalah pengembangan produk baru di dalam lini produk yang masih relevan dengan lini produk yang sudah ada. Ketika perusahaan ingin membuat produk baru, maka harus berhati-hati dengan pengembangan tersebut. Jangan sampai, perusahaan hanya fokus

pada penawaran produk yang dibutuhkan oleh pelanggan. Produk baru harus dilengkapi oleh fitur yang baru. Sehingga hal tersebut akan meningkatkan penjualan produk tersebut.

7. Mengubah Gagasan atau Ide, Strategi ini dilakukan dengan cara mengubah definisi dan ide produk. Contohnya, ketika perusahaan membuat produk baru namun target pasar tidak menanggapi tawaran tersebut. Maka perlu melakukan riset pasar dan mencari tahu keinginan kebutuhan pelanggan yang sesuai.
8. Target Pasar Baru, Menjual beberapa jenis produk di pasar yang berbeda merupakan salah satu strategi dalam pengembangan produk. Di mana perusahaan dapat menjual produk di pasar yang berbeda. Bahkan, juga dapat mengubah target pasar dan demografi serta mengalihkan fokus dari para pelanggan ke bisnis.

E. JENIS JENIS PENGEMBANGAN PRODUK

Setiap perusahaan harus memiliki strategi dalam melakukan pengembangan produk. Hal tersebut bertujuan supaya produk yang sedang dikembangkan bisa sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen serta perusahaan itu sendiri. Namun tetap dalam penawaran yang menarik, agar para konsumen yang sudah ada masih ingin memiliki produk tersebut.

Menurut Kotler dan Keller (2008), ada beberapa jenis strategi pengembangan produk, diantaranya:

1. Memperbaiki produk yang sudah ada sebelumnya. Hal ini berarti perusahaan harus menggunakan fasilitas teknologi yang sudah ada untuk menciptakan inovasi baru dan memperbaiki produk lama. Dengan menggunakan cara ini, perusahaan tidak akan mendapatkan risiko yang besar. Sebab, mereka hanya perlu melakukan perubahan secara menyeluruh.
2. Memperluas lini produk dengan cara menambah item pada lini produk yang sudah ada. perusahaan juga bisa menambah di produk yang baru.
3. Menambah produk yang sudah ada. Dalam hal ini perusahaan perlu menambah serta memberikan variasi pada produk yang sudah ada sebelumnya. Kemudian memperluas segmen pasar dengan cara melayani berbagai jenis konsumen yang mempunyai selera yang berbeda.
4. Meniru atau memodifikasi strategi kompetitor. Cara ini bisa dilakukan dengan meniru strategi dari kompetitor yang dianggap akan menguntungkan. Misalnya tentang penetapan harga.

5. Menambah lini produk. Biasanya, perusahaan akan membutuhkan dana yang cukup besar dalam proses pembuatan produk baru yang tidak berkaitan dengan produk yang sudah ada. Sebab, produk yang belum pernah dibuat dan fasilitas yang dibutuhkan dalam pembuatannya memerlukan dana yang cukup besar.

F. TAHAPAN DAN PROSES PENGEMBANGAN PRODUK

1. Menciptakan Ide atau Gagasan

Menciptakan sebuah ide dari produk baru merupakan tahap pertama yang perlu dilakukan dalam proses pengembangan produk. Dalam prosesnya, pihak perusahaan perlu mengikuti beberapa upaya sistematis dalam menciptakan produk terbaru. Biasanya, ada banyak ide atau gagasan terkait produk baru dalam proses penciptaan ide tersebut. Namun, semua ide itu harus bisa dilanjutkan ke tahapan selanjutnya. Sehingga pada proses ini, akan ada banyak ide yang terbuang setelah melewati berbagai macam syarat kelayakan suatu produk.

2. Penyaringan Ide atau Gagasan

Tahap selanjutnya yaitu penyaringan ide. Setelah melakukan tahap penciptaan, perusahaan perlu melakukan penyaringan terkait ide produk yang sudah diciptakan. Penyaringan tersebut dilakukan dengan tujuan supaya perusahaan bisa memperoleh ide yang berkualitas. Agar nantinya bisa diproses ke tahap selanjutnya. Hal ini juga berguna untuk mengurangi biaya produksi, meminimalkan risiko gagal, dan juga untuk memilih ide produk yang dianggap layak dan dapat diproduksi oleh perusahaan.

3. Pengembangan serta Pengujian Konsep

Setelah mendapatkan ide produk dari penyaringan di atas, maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan adalah mengembangkan ide tersebut serta menguji konsep produk yang baru. Konsep di sini merupakan sebuah hasil dari usaha pengembangan atas beberapa ide yang sudah dipilih. Di mana konsep produk tersebut harus bisa memenuhi kebutuhan konsumen. Sehingga dapat lebih dipahami oleh target pasar yang ada di dalam segmen tertentu.

4. Analisis Bisnis

Tahapan pengembangan produk yang harus Anda lakukan jika sudah memutuskan suatu konsep produk dan strategi pemasaran adalah dengan melakukan evaluasi daya tarik bisnis pada produk baru yang telah ditetapkan

sebelumnya. Pada tahapan ini, hanya diperlukan pemeriksaan ulang terkait proyeksi penjualan, biaya dan keuntungan yang diperoleh dari penjualan produk baru tersebut, tujuannya yaitu agar dapat mengetahui seluruh faktor bisnis tersebut mampu memenuhi tujuan utama perusahaan atau tidak. Apabila pada hasil akhir suatu analisa bisnis menunjukkan nilai yang positif dan sudah sesuai dengan tujuan utama perusahaan, maka produk dapat dipindahkan pada tahapan selanjutnya, yaitu tahap pengembangan produk. Penjualan tersebut dapat diperoleh dengan meninjau suatu riwayat produk lain dari perusahaan, akan lebih baik lagi jika produk tersebut masih dalam satu kategori dengan produk tersebut.

5. Pengembangan Produk

Dalam tahap ini, produk yang dikembangkan bukan produk yang nyata atau sebenarnya, tetapi masih dalam konsep rangkain beberapa kata, video, gambar, animasi sebuah produk. Jika sudah melewati analisa bisnis, maka akan dilanjutkan dengan mengembangkan ke dalam produk yang sebenarnya atau nyata.

6. Uji Pemasaran

Sebelum produk dipasarkan sesuai dengan strategi pemasarannya, maka produk harus melewati uji pemasaran pada sebuah pasar yang sesungguhnya dengan skala yang kecil. Dengan strategi itu, perusahaan memproduksi akan mendapatkan gambaran dan pengalaman yang berhubungan dengan produk yang akan diluncurkan tersebut, sebelum produk dijual sesungguhnya dalam skala yang luas di mana hal tersebut membutuhkan biaya pemasaran yang banyak.

7. Komersialisasi

Hasil dari uji marketing harusnya sudah mampu memberi paparan yang berkaitan dengan prospek terhadap produk tersebut. Dari hasil tes pemasarannya, maka selanjutnya dari pihak perusahaan dapat memberikan keputusan bahwa apakah produk baru itu dapat dilaunching, ditunda, dsb. Jika pihak perusahaan telah yakin akan meluncurkan produk tersebut, maka pihak perusahaan berkewajiban mempersiapkan beberapa kegiatan, yakni komersialisasi, yang bermulai dari persiapan produksi, persiapan kegiatan launching produk baru seperti promosi, iklan, distribusi, serta berbagai kegiatan pemasaran lain.

CONTOH KASUS

Contoh Studi Kasus Strategi Pengembangan Produk Baru Pada Perusahaan Apple – iPhone, iMac, dan iPad

Berdasarkan hasil survey sebuah perusahaan konsultan manajemen di Amerika Serikat yang dilakukan pada tahun 2012, Apple menempati posisi pertama sebagai perusahaan paling inovatif di dunia. Hal ini tentunya tidak perlu diragukan lagi karena kita dapat melihat betapa inovatifnya Apple dengan berbagai macam produk baru yang tersedia di pasaran. Bahkan, rumor tentang produk baru Apple sangat ramai dibicarakan sebelum produk itu dirilis. Banyak sekali rumor dan informasi produk baru yang dinyatakan sebagai bocoran dari tempat produksi Apple.

Sebagai contoh adalah baru saja iPhone 5 beredar di pasaran selama beberapa bulan, masyarakat dunia telah sibuk membicarakan tentang kemunculan iPhone 6. Keberhasilan Apple ini tentunya menimbulkan banyak pertanyaan tentang rahasia kesuksesan inovasi dan manajemen produksi di perusahaan ini. Satu hal yang cukup mencengangkan dari keberhasilan pengembangan produk baru di perusahaan Apple adalah bahwa perusahaan ini tidak menggelontorkan dana yang sangat besar untuk departemen riset dan pengembangannya. Tentunya biaya yang mereka keluarkan tidak sedikit, tetapi jika dibandingkan dengan perusahaan lain seperti Samsung dan Microsoft, dana yang dikeluarkan Apple cukup kecil. Mereka sangat berhati-hati dalam mengeluarkan dana untuk riset dan pengembangan dengan menerapkan konsep yang sistematis untuk menciptakan ide-ide cemerlang yang berkelanjutan.

Seperti halnya di perusahaan lain, semua produk baru yang dikeluarkan oleh Apple dimulai dengan proses desain. Namun, sangat berbeda dari perusahaan lain, para desainer di perusahaan ini dibebaskan untuk mengembangkan idenya tanpa batas. Pada perusahaan ini, desainer diperlakukan seperti kalangan ningrat. Cara pandang merekalah yang akan menentukan bagaimana sebuah produk nantinya.

Kreativitas mereka tidak dibatasi oleh proses pembuatan dan biaya. Para desainernya tidak memiliki hubungan dengan departemen keuangan sehingga mereka bisa menciptakan apapun tanpa harus memikirkan harga bahan-bahan yang digunakan atau berapa biaya produksinya. Setelah suatu desain dipilih, proses akan dilanjutkan dengan suatu proyek awal pembuatan produk yang dilanjutkan oleh Apple New Product Process atau proses produk baru Apple yang membuat suatu dokumen tentang Ideta proses pengembangan suatu produk baru.

Saat suatu produk telah selesai diproduksi, Apple akan melakukan uji coba terhadap produknya dan melakukan desain ulang pada produknya, membuat kembali produk, dan melakukan tes lagi. Apple akan melakukan uji coba dan mengumpulkan berbagai macam komentar dari banyak pihak sebelum menjadikan produk tersebut produk nyata yang akan dirilis secara resmi. Pengembangan produk seperti ini dengan desain ulang, pembuatan kembali, dan melakukan uji coba beberapa kali memang membutuhkan banyak biaya tetapi

hasil yang didapatkan sangat bagus sehingga uang yang dikeluarkan pun tidak terbuang percuma.

Secara sekilas, sepertinya terlihat suatu proses yang sangat mahal dan tidak efisien. Namun semua proses itu bertujuan untuk menghasilkan suatu produk yang lebih baik dan pada dasarnya, Apple tidak pernah mengecewakan para pelanggannya.

Hal ini terbukti dengan suksesnya produk-produk Apple di pasaran dan keberhasilan perusahaan ini untuk tetap melakukan inovasi secara berkelanjutan dan tidak hanya berhenti pada suatu produk yang itu-itu saja. Para pelanggan pun menjadi tidak sabar untuk dapat mengetahui produk terbaru dari Apple sehingga berita ataupun rumor tentang produk baru Apple akan sangat cepat beredar di dunia. Tentunya, perusahaan ini pun telah membuktikan kesuksesan finansialnya yang membuktikan bahwa seluruh proses riset dan pengembangan mereka tidak sia-sia.

STRATEGI PENYEHATAN PERUSAHAAN



A. DEFINISI STRATEGI

Strategi merupakan suatu rencana maupun pendekatan yang digunakan dalam meraih suatu capaian tertentu yang berjangka panjang ataupun pendek, dengan kombinasi antara harapan, kemampuan, dan manusia. Dalam perusahaan, strategi diperlukan dalam upaya mendefinisikan arah pengembangan usaha, perolehan posisi pada pasar, upaya kerja sama, dan optimalisasi pergerakan usaha. Dengan adanya strategi, kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan akan lebih terarah dan terkendali sesuai dengan perencanaan yang ditentukan, serta dapat diukur dengan penilaian kinerja di akhir periode masa usaha.

Menentukan strategi dalam sebuah perusahaan, dapat memberikan komposisi tepat dalam menyusun keunggulan kompetitif yang dapat menambah nilai usaha dan memperkuat posisi dalam usaha meraih keuntungan berjangka panjang. Kaitannya

dalam strategi bisnis, Syafaruddin (2002) berpendapat bahwa perusahaan perlu bersandar pada kualitas SDM sebagai kekuatan utama dengan mengembangkan budaya kepemimpinan terdedikasi yang diiringi dengan pegawai berkualitas dan terlatih.

B. TINGKATAN STRATEGI PERUSAHAAN

Dalam budaya perusahaan yang berukuran lebih matang, menurut Hunger dan Wheelen (2008:15), strategi dapat terbagi menjadi beberapa tingkatan manajemen sesuai dengan batasan dan kapabilitas terdesentralisasi, diantaranya:

1. Strategi Korporasi: Merupakan susunan strategi yang menggambarkan perusahaan sebagai suatu keutuhan, yang kemudian disesuaikan dengan kondisi perusahaan—baik dari permulaan hingga keberakhiran. Terdapat tiga macam komposisi strategi korporasi, diantaranya strategi bertumbuh (*growth strategy*), strategi berseimbang (*stability strategy*), dan strategi pengurangan (*retrenchment strategy*).
2. Strategi Bisnis: Merupakan strategi bisnis yang memiliki spesifik pada jenis produk atau jasa yang ditawarkan pada pasar tertentu. Pada tingkatan ini, strategi bisnis lebih banyak ditentukan oleh manajer yang diserahkan tanggung jawab untuk mengelola unit usaha agar terjadi realisasi capaian. Terdapat tiga pendekatan yang dapat digunakan dalam tingkatan strategi bisnis, yakni strategi keunggulan biaya (*cost benefit strategy*), strategi diferensiasi (*differentiation strategy*), dan strategi fokus (*focus strategy*). Ketiga pendekatan strategi bisnis juga umum disebut sebagai *generic strategy*, yang dapat diartikan sebagai strategi yang dilandaskan pada tujuan jangka panjang perusahaan secara umum (*general*).
3. Strategi Fungsional: Merupakan strategi yang diterapkan pada tingkatan fungsional, seperti bidang umum, keuangan, dan sumber daya manusia. Tentunya, penyusunan strategi ini didasarkan pada arah strategi bisnis dan korporasi. Umumnya, strategi fungsional ditentukan oleh kepala bidang atau supervisor yang diharapkan dapat menyusun pendekatan secara efektif dan meningkatkan produktivitas sumber daya. Dengan strategi ini, perusahaan mampu memiliki daya saing yang bernilai dengan memenuhi kepuasan pelanggan.

C. ALTERNATIF STRATEGI DALAM MANAJEMEN STRATEGI

Menurut David (2006:227-247), terdapat beberapa kombinasi yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merumuskan strategi terbaik sesuai kemampuan dan kondisi perusahaan, diantaranya:

a. Pengembangan Produk (*product development*)

Strategi ini digunakan untuk meningkatkan pangsa penjualan dengan cara merubah dan mengembangkan produk atau jasa yang sedang ditawarkan.

Ciri-ciri perusahaan yang tepat dalam implementasi strategi tersebut diantaranya:

1. Disaat perusahaan memiliki produk yang pada tahapan dewasa (*mature*) disiklus hidup produk. Sehingga, perusahaan pada fokus untuk memperbaiki produk yang ada agar pelanggan terus bertahan;
2. Pesaing memiliki produk yang lebih berkualitas dan menarik perhatian pasar;
3. Perusahaan memiliki sumber daya riset dan pengembangan yang baik.

b. Diversifikasi Konsentrik (*concentric diversification*)

Alternatif strategi diversifikasi konsentrik dapat diartikan bahwa perusahaan berusaha untuk memperkuat posisi pasar dengan menambah produk baru yang berhubungan dengan produk yang sedang ada.

Berikut adalah indikator perusahaan yang sesuai untuk mengimplementasi strategi diversifikasi konsentrik:

1. Perusahaan berada pada situasi stagnan atau bertumbuh dengan lambat;
2. Produk yang sedang ditawarkan telah melewati siklus dewasa dan mengarah pada tahap penurunan;
3. Manajemen memiliki semangat dan kompetensi yang kuat.

c. Pemangkasan (*retrenchment*)

Strategi ini digunakan perusahaan dalam upaya menyehatkan organisasi dan mengembalikan posisi strategis dengan cara pembenahan manajemen, pengurangan aset dan biaya yang diharapkan mengembalikan jumlah penjualan dan laba. Sehingga, strategi pemangkasan sering juga disebut strategi berputar (*turnaround strategy*) atau strategi reorganisasi. Strategi ini dapat mencakup keputusan-keputusan perusahaan untuk menjual aset tidak bergerak untuk menambah kas, otomatisasi proses bisnis dengan menggunakan sistem, mengurangi jumlah karyawan, dan pembenahan sistem kontrol pengeluaran.

Dari penjelasan diatas, berikut adalah kondisi-kondisi perusahaan perlu menerapkan strategi ini:

1. Perusahaan memiliki posisi yang paling bawah dalam peta persaingan industri
2. Perusahaan memiliki dinamika organisasi yang tidak efisien, moral karyawan yang rendah, dan hubungan dengan pemilik yang tidak baik karena tekanan untuk perbaikan kinerja
3. Manajer tingkat atas gagal dalam merumuskan strategi yang dapat memanfaatkan peluang eksternal; Perusahaan memiliki keunggulan yang unik tetapi tidak diberdayakan untuk mencapai tujuan organisasi dari sisi strategis yang konsisten.

d. Divestasi (*divestiture*)

Strategi ini digunakan oleh perusahaan dalam meningkatkan modal untuk realisasi strategi baru dengan cara menjual satu bagian atau unit bisnis dari sebuah organisasi. Strategi divestasi dapat diimplementasikan sebagai bagian dari strategi berputar (*turnaround*) untuk memangkas unit bisnis perusahaan yang tidak menguntungkan. Berikut adalah ciri-ciri perusahaan yang perlu menerapkan strategi divestasi dengan segera

1. Perusahaan telah menerapkan strategi *turnaround*, namun gagal dalam meningkatkan nilai perusahaan secara positif
2. Beberapa bagian divisi dari perusahaan bertanggung jawab atas hasil kinerja yang buruk secara keseluruhan
3. Perusahaan membutuhkan suntikan modal uang secara cepat, namun tidak dapat menggunakan sumber-sumber formal karena status perusahaan yang tidak menguntungkan debitur
4. Beberapa divisi dari perusahaan memiliki moral yang rendah dan tidak sesuai dengan visi dari manajer tingkat atas dan secara umum tidak selaras dengan divisi-divisi lain
5. Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang lebih kompetitif, namun sedang pada kejenuhan strategis akibat keputusan-keputusan yang gagal menambah nilai perusahaan.

D. STRATEGI PENYEHATAN

Strategi penyehatan perusahaan merupakan sebuah langkah yang diambil oleh perusahaan atas kondisi strategis yang tidak baik dan mengancam keberlanjutan

usaha. Faktor-faktor dari ketidaksehatan perusahaan dapat dilihat dari lingkungan bisnis, internal perusahaan, atau kombinasi dari keduanya. Keputusan strategis yang tidak serius dalam mengatasi ketidaksehatan perusahaan dapat menyebabkan kerugian panjang dan dibutuhkan proses penyehatan organisasi dengan segera, baik dari sisi penyehatan strategi dan penyehatan operasional (Suwarsono, 2008).

E. SEBAB-SEBAB KETIDAKSEHATAN

Dalam bukunya, Suwarsono menguraikan sebab-sebab lanjutan yang dijelaskan oleh beberapa penulis, seperti oleh tulisan Slater (1984:24-55) serta Slater & Lovett (1999:19-52), yang didukung oleh penelitian Biebault (1999:27-48) dan Davis (1993:4- 19). Berikut adalah uraian terkait sebab-sebab lanjutan pada ketidaksehatan perusahaan:

a. Ketidakkakapan Manajemen

Dalam memahami ketidakkakapan manajemen, tepatnya ketidakkakapan yang dimaksud terkait kompetensi manajerial dan kepemimpinan dalam perusahaan. Permasalahan ini umumnya ditandai dengan keterbatasan pemahaman mendalam pada apa yang terjadi, kemudian terlalu banyak informasi yang tersembunyi dan tidak diketahui manajemen, serta cenderung melihat permasalahan secara sempit. Ketidakkakapan menjadi semakin rumit apabila manajemen mulai kehilangan semangat dan gairah dalam mengembangkan perusahaan akibat beban kerja yang ditanggung manajemen semakin berat. Biebault (1999:38) menyebutkan tujuh gejala yang menandakan ketidakkakapan manajemen (*incompetence management*), diantaranya adalah: manajemen satu tangan (*one-man rule*); ketiadaan kedalaman pengetahuan; munculnya persoalan suksesi; kelahiran manajemen birokratis; tiadanya eksekutif keuangan yang handal; ketidakseimbangan tim puncak manajemen; dan ketidakpaduan eksekutif.

b. Pengendalian keuangan

Selain ketidakkakapan manajemen, pengendalian keuangan yang rendah atau bahkan tidak ada menjadi sebab yang umum untuk perusahaan yang tidak sehat. Manajemen dalam hal pengendalian tidak memiliki informasi keuangan yang cukup dan bermakna untuk pengambilan kebijakan dan dasar analisis. Lebih lanjutnya, manajemen tidak mampu mengelola keuangan perusahaan dengan baik dan berimbang pada kerugian berkepanjangan. Secara garis besar, lemahnya informasi keuangan dapat ditemukan pada: pengawasan anggaran,

biaya produksi, akuntansi pertanggungjawaban, akuntansi kekayaan, dan peramalan aliran kas.

c. Kesalahan manajemen modal kerja

Untuk pengelolaan modal kerja dalam perusahaan menjadi krusial karena ketersediaan modal kerja juga berdekatan dengan ketersediaan kas perusahaan. Misalnya pada proses penjualan yang kebanyakan dilakukan dengan bukan tunai dan menumpuk sebagai piutang macet. Ditambah lagi apabila perusahaan memiliki hutang jangka pendek yang memperkeruh masalah ketersediaan modal kerja. Gangguan ketersediaan modal kerja maupun kas menjadi indikator yang sangat transparan dalam mendeteksi ketidaksehatan perusahaan. Di mana perusahaan mengalami defisit yang arus kas keluar lebih besar dibanding kas masuk. Imbas pada permasalahan modal kerja, akan berpengaruh buruk pada hubungan kepada pemasok.

d. Struktur biaya yang tinggi

Perusahaan dikatakan tidak memiliki keunggulan biaya di mana perusahaan gagal menyusun dan merealisasi struktur biaya yang rendah. Perusahaan kemudian terpaksa memberikan harga jual yang lebih tinggi dibanding pesaing dengan harga dan produk yang serupa. Penyehatan pada sebab ini memerlukan ketekunan dan kesungguhan yang berkelanjutan, karena indikator penyebab rendahnya keunggulan biaya bersifat terus-menerus. Terdapat enam indikator sebagai sebab kegagalan perusahaan dalam memperoleh keunggulan biaya, diantaranya: rendahnya skala ekonomi dan kegagalan kurva belajar (*learning curve*); kegagalan perusahaan dalam memperoleh sumber daya dan dana strategis; efek samping diversifikasi; struktur organisasi dan gaya manajemen; operasional yang tidak efisien; dan kebijaksanaan pemerintah yang tidak kondusif.

e. Ketidakberdayaan dan kebingungan organisasi

Manajemen perusahaan yang tidak cepat dalam mengambil keputusan pada permasalahan atau peluang yang muncul menjadi indikator sebab ketidakberdayaan dan kebingungan organisasi. Kesan yang umum pada perusahaan yang memiliki sebab ini adalah serba lambat dalam pengambilan keputusan, serta tidak mampu mengenali kompetensi perusahaan dengan baik. Manajemen juga turut tidak didukung oleh modal yang terjaga, bahkan tidak lagi bergerak dengan visi perusahaan.

F. JENIS JENIS STRATEGI PENYEHATAN

Sebelum merencanakan bentuk strategi penyehatan apa yang paling tepat, baiknya sebuah manajemen menentukan jenis penyehatan yang sesuai dengan permasalahan dari perusahaan. Rencana penyehatan perusahaan yang baik mengacu pada identifikasi yang serinci mungkin dengan menyatakan perantara apa yang akan dijadikan fokus realisasi. Berdasarkan jenisnya, strategi penyehatan terbagi atas dua jenis perantara (Suwarsono, 2008), yaitu:

- 1) Penyehatan Operasional (*Operational Turnaround*): Kesadaran manajemen dalam penurunan kinerja perusahaan secara luas perlu adanya identifikasi lebih lanjut terkait intensitas dan sebab penurunan kinerja: apakah penurunan disebabkan faktor internal atau eksternal. Pada penurunan kinerja, secara pasti perusahaan memiliki masalah pada ketidaksehatan operasional yang inefisien, namun perlu diketahui pula apakah permasalahan meluas hingga pada ketidaksehatan strategis. Mengatasi ketidaksehatan operasional hanya membutuhkan penyehatan operasional dengan sedikit perbaikan aspek strategis. Sedangkan untuk ketidaksehatan strategis dibutuhkan penyehatan strategis sekaligus penyehatan operasional.
- 2) Penyehatan Strategi (*Strategic Turnaround*): Dalam proses bisnis, perusahaan memiliki kemungkinan untuk salah dalam menentukan capaian apa yang akan diraih di suatu periode. Strategi yang kemudian tidak sesuai dengan selisih jauh antara ekspektasi dan kenyataan memerlukan proses penyehatan dari segi strategi, yang kemudian disebut penyehatan strategi. Jenis strategi ini umumnya berkaitan dengan kualitas bisnis yang dilakukan secara keseluruhan hingga unit-unit bisnis dalam sebuah perusahaan. Dari penilaian kualitas bisnis, kemudian dapat ditentukan apakah perusahaan memiliki layak untuk terus mempertahankan strategi dalam tujuan ekonomis atau harus merubah strategi akibat ketidakmampuan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ada.
- 3) Penyehatan dari segi strategi bersifat lebih generik dan kompleks dibandingkan penyehatan operasional yang disebabkan inklusivitas penerapan di seluruh perusahaan hingga pihak-pihak lain. Penyehatan strategi berbeda dari penyehatan operasional yang berfokus pada efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya perusahaan. Relativitas besar kecilnya masalah strategi ditentukan pada seberapa jauh perusahaan terus menguras sumber dana yang mengganggu keberadaan operasional perusahaan. Dapat diketahui, penyehatan yang bersifat strategi juga berarti melakukan penyehatan

operasional, dikarenakan kesalahan program-program bisnis (baik dari segi konsep maupun implementasi) yang ada pada rencana strategi dengan sumber dana perusahaan.

Contoh Kasus

Kasus PT Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya

PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya adalah salah satu perusahaan swasta nasional yang bergerak dalam industri asuransi jiwa, di mana saat ini belum memenuhi Rasio Solvabilitas. Rasio Solvabilitas pada akhir tahun 1999 sebesar 165% dan meningkat menjadi 105% pada akhir Juni 2000. Rendahnya Rasio Solvabilitas tersebut disebabkan oleh rendahnya kekayaan yang diperkenankan (*admitted asset*) dibandingkan kewajiban (*liabilities*) dan besarnya Batas Tingkat Solvabilitas Minimum (BTSM) yang terutama disebabkan oleh ketidakseimbangan antara kekayaan dan kewajiban dalam mata uang asing (*foreign currency mismatch*). Rendahnya kekayaan yang diperkenankan disebabkan oleh sebagian besar asetnya tidak diperkenankan sesuai dengan peraturan Nomor 4S1/KMK.017/1999. Kekayaan dalam bentuk properti dan gedung perkantoran nilainya cukup besar tetapi yang diakui hanya 26% dari total nilainya. Tingginya BTSM disebabkan oleh cadangan premi polis US Dollar yang dimiliki cukup besar sementara aset yang dimiliki dalam satuan mata uang yang sama cukup kecil.

Rendahnya kekayaan yang diperkenankan atas kelompok properti disebabkan oleh nilai asetnya yang telah melebihi 30% dari total investasi, sedangkan untuk gedung perkantoran yang digunakan sendiri, yang diakui hanya sekitar 2% yakni 20% dan modal perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa salah satu penyebab rendahnya kekayaan yang diperkenankan adalah rendahnya modal (ekuitas) perusahaan. Rendahnya ekuitas perusahaan disebabkan oleh kegagalan perusahaan menghasilkan laba dalam jangka waktu yang cukup lama sehingga tidak ada penambahan modal melalui laba ditahan (*retained earning*). Kegagalan perusahaan menciptakan laba disebabkan oleh biaya penjualan (*expense mlo*) yang cukup tinggi serta hasil investasi yang relatif rendah.

1. Rendahnya hasil investasi disebabkan oleh sebagian besar aset perusahaan digunakan sendiri sebagai gedung kantor pemasaran. Sebagian besar lainnya dikembangkan menjadi unit bisnis atau anak perusahaan yang meliputi bisnis perhotelan, jasa konstruksi, jasa konsultan manajemen dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Tingkat pengembalian investasi (*return on investment*) di bawah rata-rata tingkat bunga perbankan bahkan di bawah rata-rata tingkat bunga aktuarial (*actuarial interest rate*). Selain hasil investasi yang relatif rendah, diversifikasi yang dilakukan perusahaan sebagian besar berbentuk *unrelated diversification* sehingga tidak memberikan nilai tambah (*value chain*) terhadap bisnis asuransi sebagai bisnis int'l PT. Asuransi Jiwa Buini Asih Jaya. Akibatnya daya saing (*core competencies*) perusahaan tetap rendah

Untuk mengatasi permasalahan-permasalahan tersebut dengan tujuan untuk mencapai rasio solvabilitas sebagaimana disyaratkan serta memelihara tingkat kesehatan setiap saat maka dilakukan analisa eksternal maupun internal perusahaan untuk merumuskan strategi tindakan perbaikan.

2. Hasil analisis tersebut maka disusun strategi restrukturisasi dan rekapitalisasi dengan formula sebagai berikut:
 - a) Dibutuhkan tambahan modal setor sebesar Rp 50 Miliar yang dilakukan secara bertahap dalam tiga tahun.
 - b) Penjualan seluruh properti dan sebagian gedung perkantoran dengan nilai penjualan diharapkan sebesar Rp 113,3 Miliar yang dilakukan secara bertahap. Peningkatan hasil investasi dengan return minimum 12% dengan risiko yang Konservatif serta konstrainnya sesuai dengan jatuh tempo kewajiban masa depan. Menekan biaya pemasaran hingga 28% path tahun 2004 yang dilakukan secara gradual melalui tindakan efisiensi khususnya penggabungan (*merger*) atau melikuidasi kantor distrik yang berada dalam satu kota.
 - c) Meningkatkan pendapatan premi *new business* melalui penciptaan produk-produk baru serta menyeimbangkan sistem distribusi alternatif melalui kerja sama dengan lembaga keuangan lainnya khususnya perbankan dan sekuritas.
 - d) Pengembangan usaha yang berbentuk related diversification dengan batasan tidak melampaui ketentuan batas kekayaan yang diperkenankan.
 - e) Meningkatkan daya saing (*core Competencies*) melalui peningkatan mutu produk dan pelayanan serta tanggung jawab, terhadap nasabah atau masyarakat.

Namun upaya yang dilakukan PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya tersebut gagal, karena di tahun 2020 telah close oleh OJK sesuai dengan putusan lembaga peradilan PN Jakarta Pusat yang Menyatakan Pt. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya dinyatakan PAILIT dengan segala akibat hukumnya berdasarkan Putusan Pengadilan Niaga pada Pengadilan Negeri Jakarta Pusat Nomor: 27/Pdt.sus/PKPU/2015/PN.Niaga.Jkt.Pst. Nomor: 04/Pdt.Sus-Pailit/2015/PN.Niaga.Jkt.Pst tanggal 16 April 2015 jo Putusan Kasasi Mahkamah Agung Republik Indonesia Nomor: 408K/Pdt.Sus-Pailit/2015 tanggal 28 Agustus 2015 jo Putusan Peninjauan Kembali Mahkamah Agung Republik Indonesia Nomor: 101PK/Pdt.Sus-Pailit/2016 tanggal 28 September 2016. Dengan putusan yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap (*inkracht van gewijsde*).

Berdasarkan kasus ini maka dapat ditarik kesimpulan bahwasanya setiap perusahaan perlu berhati-hati dalam mengoperasikan perusahaan. Adapun upaya menyehatkan perusahaan perlu segera dilakukan saat terdapat kondisi strategis yang tidak baik dan mengancam keberlanjutan usaha. Jangan sampai menunggu kondisi kolaps, baru dilakukan strategi penyehatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Clarke, G. (2010). *Action Planning*. Canada: World Federation of Hemophilia (WFH).
- David, F. R. (2016). *Manajemen Strategi* (15 ed.). Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- Devinta, C. (2019, May 17). *Pentingnya Kajian Lingkungan Eksternal dan Industri Bagi Strategi Perusahaan*. Retrieved September 1, 2019, from cognoscenti: <http://ccg.co.id/blog/2016/05/17/pentingnya-kajian-lingkungan-eksternal-dan-industri-bagi-strategi-perusahaan/>
- Hery, S. M. (2018). *Manajemen Strategi*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Hikmawati, Fenti. (2017). *Metodologi Penelitian*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Juwono, O. (2011). *Analisis Manajemen Strategi Perusahaan Waralaba (Franchise) (Studi Kasus Di Restoran Cepat Saji Mcdonald's) Periode Oktober - Desember 2011*. Retrieved 2019, <http://fe.budiluhur.ac.id/wp-content/uploads/2011/05/JURNAL->
- Narbuko, D. C., & Achmadi, D. H. (2016). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Prof. Dr. Fattah Hanurawan, M. M. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu Psikologi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rangkuti, F. (2006). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono, P. D. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta Bandung.
- Supriyanto. (2009). *Business Plan Sebagai Langkah Awal Memulai Usaha*. Retrieved 2019, from <https://media.neliti.com/media/publications/17216-ID-business-plan-sebagai-langkah-awal-memulai-usaha.pdf>
- Taufiqurokhman, S. M. (2016). *Manajemen Strategi*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Prof. Dr. Moestopo Beragama.

INDEKS

A

AirAsia 17
Amazon.com 3
Analisis Bisnis 107
Analisis lingkungan eksternal 32
ANALISIS SWOT 33
Apple 54, 56, 57, 109, 110
AQUA 13
ASEAN 17, 128

B

Bank BNI 13
BNI 13, 15
Brainstorming 12
Budaya 5, 14, 25, 29, 33, 34, 80, 112
Business definition 12, 13
Business Strategy 4

C

Cash inflow 59
Cash outflow 59
Channel of Distribution 27, 28
Coca-Cola 52
Coca-Cola Company 52
Competitive Advantage 92
COMPETITIVE POSITIONING 43, 45, 46, 51
Concentric diversification 113
control cost 26
Corporate mail 76
Corporate Strategy 3
Cost leadership 92, 93, 94, 96

Culture 33
Customer 20

D

Demografi 21, 22, 29, 30
Diferensiasi 94
Distinctive competence 3, 34
Distinctive competence 3
Divestasi 114
Du Pont 13

E

e-commerce 76, 77, 78
Entrepreneurship 20
Environment 19, 25
Era globalisasi 4
Evaluasi strategi 5
Express post 76

F

Facebook 55
Falsafah Perusahaan 14
Finansial 21, 25, 44, 74
Firma 24
Five forces model 67
Fokus 12, 14, 15, 81, 94
Formulasi Strategi 71

G

General Electric 3
Geografi 29, 30

Growth strategy 112

Growth Strategy 73

H

Harley-Davidson 49, 50, 51

Human Capital 17

I

Industri Primer 66

Industri Sekunder 67

Industry leader 87

Inovasi Produk 55

Instagram 55

Intangible 23

J

Jawatan 24

K

Keputusan manajerial 2, 7

Konsep diri 14

Konsumen 14, 27, 84

Koperasi 25

Kreditor 21

L

Leverage 68

Lingkungan Internal 19

Lingkungan Alam 22

Lingkungan bisnis 19, 25

Lingkungan Demografi 21, 22

Lingkungan eksternal 19, 20, 25

Lingkungan Eksterna 19, 29, 76, 121

Lingkungan Global 21, 22

Lingkungan Sosial 21, 22

LinkedIn 55

Louis Vuitton 99

M

Manajemen strategi 1, 3, 5, 52, 113

Manufaktur 20, 23, 28, 47, 74, 84

Market share 55, 58, 86

Market structure 53

Material 20

Matriks EFAS 76

McDonald's 99

Methods 20

Metode produksi 7

Misi 2, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16,
32, 73, 78, 91, 102, 103

Misi organisasi 5, 10

Misi Organisasi 9

Misi Perusahaan 10, 12

Money 20

Monopoli 54

N

Niche 51

O

Oligopoli 54

Operational Turnaround 117

P

Pelaksanaan strategi 5

Pelanggan 20, 49

Penciptaan Nilai 14

Penilaian Kualitatif 70

People oriented 33

Perantara 21

Persaingan monopolistik 54

Persaingan sempurna 54

Perseroan Komanditer 24

Perseroan Terbatas 24

Perusahaan Negara 24

Pesaing 21, 27, 77, 88, 113

Place man 32

Portofolio 57, 58, 62

Portofolio bisnis 57, 58

Posisi defensif 45

Posisi Kompetitif 44

Posisi konservatif 45

Positioning 43
Price takers 54
Product development 113
Product Life Cycle 88

Q

Question mark 60

R

RCTI 15, 16
Resource allocation 59
Resource deployment 3
Retrenchment 112, 113
Retrenchment Strategy 73
Return On Investment 87
Riset dan pengembangan 4, 109, 110, 113
Ruang lingkup 3
Rumah tangga 20

S

Samsung 54, 109
Scope 3
Shared value 8
Skala Ekonomis 95
Skills 8
Skimming Price 89
Social-network 30
Societal environment 25
Stability strategy 112
Stability Strategy 73
Stakeholder 11, 16, 28
Standard mail 76
Stategic flexibility 52
Strategic intent 52
Strategic mission 52
Strategic Turnaround 117
Strategi Fungsional 92, 103, 112
Strategi Korporasi 92, 102, 112
Strategi Tingkat Bisnis 4
Strategi Tingkat Perusahaan 3
Strategy 8, 75, 112, 113

Strategy Business Unit 4
Strength 20, 33, 34, 35, 36, 39
Structure 8, 53
Style 8
Sumber Daya Manusia 27, 28
Switching cost 76
System 8, 33, 34
System Reward: 33

T

Task environment 25
Tenaga Kerja 20
Top management 81
Total Quality Management 97
Tujuan Operasional 6
Tujuan Organisatoris 6
Twitter 55

U

Unsur fisik 19

V

Visi 5, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 15, 27, 32

W

Walmart 99
Weakness 20, 33, 35, 36, 39
World Wide Web 69

Y

YouTube 55

TENTANG PENULIS



Sumarsid S.E., M.M. Seorang Dosen Manajemen dan Kewirausaha yang terlahir dari kalangan Perguruan Tinggi yang telah berkiprah dalam bidang ini sejak tahun 2004. Diawali dengan mengajar pada Sekolah Tinggi Manajemen LABORA, sekaligus Dosen yang di tugaskan dan di perbantukan oleh LLDIKTI III, Perjalanan Karier Pendidikannya Tahun 1990 Sampai tahun 1995 mendapatkan beasiswa dari Almamaternya Sekolah Tinggi Manajemen LABORA dan berlanjut sampai ke jenjang Program Pascasarjana Magister Manajemen (S-2) tahun 2001. Selain dosen tetap, penulis juga mengajar di beberapa perguruan tinggi, diantaranya, Unisma, Unsurya, Usni, Politeknik Kelapa Sawit dan Stikes Mitra Bekasi Timur. Disela-sela kesibukan mengajar penulis juga sebagai *reviewer*. Penulis juga menjabat Bendahara Yayasan Penggerak Wirausaha Mandiri, Bendahara Umum Perkumpulan Pembisnis Manajemen Dunia Usaha (PPMDU) dan sampai saat ini juga memegang Bendahara Umum PT LSP Manisku dan Asesor Kewirausahaan LSP Manisku di bawah naungan BNSP dan sebagai Manajer Sertifikasi di Bidang Kewirausahaan.



Eka Giovana Asti, S.E., M.M. Seorang Dosen Ekonomi Managerial yang telah memulai berkiprah di Perguruan Tinggi sejak tahun 2004. Diawali dengan mengajar pada Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen LPMI, sekaligus Dosen yang di tugaskan dan di perbantukan oleh LLDIKTI III, Tahun 2017 dipindah tugaskan ke Universitas IPWIJA hingga kini. Perjalanan Karier Pendidikannya Tahun 1992 Sampai tahun 1996 menyelesaikan perkuliahan Strata Satu jurusan Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia dan mendapatkan bea siswa untuk melanjutkan

ke Program Strata dua jurusan Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen LPMI dan lulus pada tahun 1999. Disamping mengampu beberapa mata kuliah di Universitas IPWIJA, seperti Ekonomi Managerial, Manajemen Keuangan, Manajemen Operasional dan Manajemen Resiko, bertugas juga sebagai pengelola Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan.



Rinda Siaga Pangestuti, S.E., M.S.M. lahir di Kediri, Jawa Timur pada tahun 1989. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 Manajemen, konsentrasi Manajemen Keuangan, Fakultas Ekonomi, Institut Pertanian Bogor (IPB) pada tahun 2013 dan S2 Ilmu Manajemen konsentrasi Manajemen Keuangan, Program Pascasarjana Ilmu Manajemen (PPIM), Universitas Indonesia (UI) pada tahun 2016. Penulis adalah dosen tetap Universitas Islam 45 sejak tahun 2017 dan menjabat sebagai Kaprodi Manajemen S1 sejak tahun 2018. Penulis telah mengampu mata kuliah Manajemen Keuangan, Manajemen Keuangan Lanjutan, Anggaran Perusahaan, Akuntansi Biaya, Akuntansi Manajemen, Pengantar Akuntansi,

Praktikum Akuntansi, serta Teori Portofolio dan Analisis Investasi. Beberapa judul penelitian yang telah dipublikasi dan sedang dalam proses publikasi antara lain: 1) Pengukuran Risiko pada Penyaluran Pembiayaan Anggota Koperasi (KopKar) sebagai Executing Agent (Studi Kasus: PT Bank Muamalat Indonesia, Cabang Bogor) (Publikasi dalam Jurnal Masalah tahun 2018, Universitas Islam 45); 2).Pengaruh Risiko Kredit dan Risiko Likuiditas terhadap Risiko Sistemik pada Perbankan di ASEAN-4 (Publikasi dalam Jurnal Ilmiah Akuntansi FE (JIAFE) tahun 2018, Universitas Pakuan); 3).Pengukuran Risiko Sistemik di Negara-negara Berkembang ASIA-7 (Hibah Penelitian Nasional PDP dalam Proses Publikasi); 4). Evaluasi Kinerja Keuangan Perbankan ASEAN-5 dan Pengaruhnya Terhadap Risiko Sistemik Sebelum dan Setelah Penerapan Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) (Hibah Nasional PDP dalam Proses Publikasi). Penulis sangat tertarik untuk menjalin kerjasama pengajaran, penelitian, pengabdian, penulisan buku, d.l.l. dengan para dosen dari perguruan tinggi lain atau instansi lain. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: rindasiaga@ymail.com



Yuni Astuti Tri Tartiani, S.E., M.M. Penulis dilahirkan di Sukabumi pada tahun 1988. Penulis menyelesaikan pendidikannya di bidang akuntansi pada Program Diploma IPB tahun 2009. Penulis menjalani *on the job training* selama enam bulan di Divisi Akuntansi Perum Bulog dan pelatihan trading di Bursa Efek Indonesia. Pada tahun 2011 penulis memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Program Studi Alih Jenis Manajemen IPB. Di tahun yg sama penulis bekerja di Divisi Kredit Konsumer PT Bank Bukopin Tbk sampai dengan tahun 2015. Pada tahun 2017 Penulis memperoleh gelar Master Manajemen pada Program Studi Manajemen

dan Bisnis, Sekolah Bisnis-IPB. Di tahun 2018 penulis bekerja sebagai pengajar di Fakultas Ekonomi Universitas Islam "45" Bekasi.