

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Perencanaan Strategik

1. Pengertian Perencanaan Strategik

Persaingan yang terjadi didunia usaha mengharuskan perusahaan dalam melakukan kegiatan usaha dapat memahami dan mengetahui kebutuhan konsumen. Sehingga melalui pemahaman akan keberadaan konsumen dapat dipergunakan dalam menentukan kebijaksanaan perusahaan. Adapun yang dimaksud dengan perencanaan strategik adalah:

“Proses manajerial yang meliputi pengembangan dan pemeliharaan suatu keserasian yang berlangsung terus antara sasaran-sasaran organisasi dengan sumberdaya dan berbagai peluang yang terdapat di lingkungannya..”¹

Dari pengertian tersebut mengandung dua elemen penting, yaitu pengambilan keputusan dan kegiatan fisik yang semuanya melibatkan individu dalam menilai, mendapatkan, dan mempergunakan barang atau jasa ekonomis. Dan dalam perencanaan strategik hal-hal ini terdiri atas tiga tingkatan organisasi.

¹ Prof Philip Kotler, *“Analysis, planning, control”* Fifth edition, 1984, pp. 64.

Hirarki (jenjang) pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan biasanya terdiri dari tiga tingkat. Pada puncak hirarki terletak tingkat korporasi (perusahaan), utamanya terdiri dari dewan direksi dan eksekutif kepala serta pejabat administratif. Mereka bertanggungjawab atas kinerja keuangan perusahaan dan atas tujuan bukan keuangan.

Di bagian tengah hirarki pengambilan keputusan terletak tingkat bisnis, utamanya terdiri dari para manajer bisnis dan korporasi. Tugas manajer menterjemahkan rumusan arah dan keinginan yang dihasilkan di tingkat korporasi ke dalam sasaran dan strategi yang kongkrit untuk masing-masing divisi usaha. Para manajer strategik tingkat bisnis menentukan bagaimana perusahaan akan bersaing di arena pasar produk. Mereka berusaha mengidentifikasi dan mengamankan segmen pasar yang paling prospektif. Segmen ini merupakan bagian dari pasar total yang dapat dikuasai perusahaan karena keunggulan bersaingnya.

Di bagian bawah hirarki pengambilan keputusan terletak tingkat fungsional, terdiri utamanya dari manajer produk, wilayah dan fungsional. Mereka menyusun sasaran tahunan dan strategi jangka pendek. Tanggungjawab utama mereka adalah mengimplementasikan atau melaksanakan rencana strategik perusahaan.

Bila para manajer tingkat korporasi dan bisnis memusatkan perhatian mereka pada "*melakukan hal-hal yang benar,*" para manajer di tingkat fungsional memusatkan perhatian mereka pada "*melakukan segala sesuatu*

dengan benar.” Jadi, mereka menangani masalah-masalah seperti efisiensi dan efektivitas sistem produksi dan pemasaran, kualitas layanan pelanggan dan sukses produk dan jasa tertentu guna meningkatkan bagian pasar perusahaan.

2. Proses Perencanaan Strategik

a. Misi Perusahaan

Sebuah Organisasi didirikan untuk mencapai sesuatu di dalam lingkungan yang lebih besar. Misi atau tujuannya yang spesifik biasanya jelas pada permulaan organisasi itu berdiri. Setelah berjalan cukup lama, misinya mungkin menjadi tidak jelas ketika organisasi itu tumbuh dan menambah produk-produk baru serta pasar-pasar baru. Atau mungkin misinya tetap jelas, tetapi beberapa manajer barangkali tidak memperdulikan lagi misi itu. Atau misinya tetap jelas, tetapi tidak relevan lagi dengan kondisi baru di dalam lingkungan.

Misi organisasi terbentuk oleh lima unsur kunci. Yang pertama adalah *sejarah* organisasi. Faktor kedua yang perlu diperhitungkan adalah *pilihan pada saat kini* dari manajemen dan pemilik saham. Ketiga, *pertimbangan-pertimbangan lingkungan* mempengaruhi tujuan organisasi. Keempat, *sumber daya organisasi* membuat misi tertentu dapat dicapai dan yang lain mustahil. Dan yang kelima organisasi perlu mendasarkan pilihan tujuannya pada *kemampuannya yang menonjol*.

b. tujuan dan sasaran perusahaan

Misi perusahaan harus dijabarkan menjadi sasaran-sasaran yang spesifik bagi setiap tingkatan manajemen, dalam sebuah sistem yang disebut *manajemen*

berdasarkan sasaran (MBS). Sasaran-sasaran yang paling umum adalah: kemampulabaan, pertumbuhan penjualan, peningkatan bagian pasar, diversifikasi resiko, dan inovasi. Agar dapat sungguh-sungguh dimanfaatkan, berbagai sasaran organisasi tersebut haruslah disusun dalam suatu urutan yang hirarkis, kuantitatif, realistis dan konsisten.

c. Rencana Portofolio Usaha Perusahaan

Setelah memperoleh gambaran yang jelas tentang misi, tujuan, dan sasaran-sasarannya, perusahaan perlu meninjau kembali sektor-sektor (portofolio) usahanya yang ada sekarang dan memutuskan apa yang akan dilakukan dengan setiap cabang usaha itu. Tugas utama perencanaan strategik adalah memutuskan usaha mana yang akan dibangun, dipertahankan, diperlambat, atau dihapuskan.

Sebagai langkah pertama, perusahaan harus mengidentifikasi dengan cermat bisnis sesungguhnya yang sedang mereka jalani. Sebuah perusahaan yang, katakan saja, memiliki 12, tidak perlu bergerak dalam 12 macam bisnis. Sebuah divisi dari suatu perusahaan bisa terdiri dari beberapa untuk beberapa kelompok pelanggan yang berbeda. Dengan kata lain, dua divisi atau lebih bisa berkaitan satu dengan yang lain untuk membentuk suatu bisnis. Karena itu perusahaan tersebut harus senantiasa mengidentifikasi bisnis mereka dengan jelas. Semuanya mereka sebut *unit-unit bisnis strategis (strategic business unit)* yang secara ideal mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- Merupakan suatu kegiatan bisnis yang bertalian satu sama lain.
- Mempunyai misi yang jelas.

- Mempunyai pesaing sendiri.
- Mempunyai seorang manajer yang bertanggung jawab.
- Terdiri dari satu unit program dan unit fungsional atau lebih.
- Dapat memanfaatkan perencanaan strategis.
- Dapat direncanakan secara mandiri bebas dari kegiatan bisnis lainnya.

Sekarang setiap unit perusahaan strategis itu harus dapat dievaluasi potensi laba strategisnya. Dalam dasawarsa terakhir, beberapa kerangka evaluasi yang terinci telah diajukan. Diantaranya dikenal dua kerangka evaluasi yang paling baik, yakni yang dikembangkan Kelompok Konsultan Boston (Boston Consulting Group) dan General Electric.

d. Rencana Bisnis Baru Perusahaan

Perencanaan cabang-cabang usaha dari perusahaan untuk kegiatan bisnis yang sekarang ada harus memperhitungkan sejumlah penjualan tertentu dan laba yang diharapkan. Namun demikian sering terjadi, penjualan dan laba yang diproyeksikan itu jumlahnya di bawah apa yang diinginkan oleh manajemen perusahaan. Bagaimanapun juga, bagian dari rencana macam-macam kegiatan bisnis itu termasuk penghapusan beberapa kegiatan bisnis yang diganti dengan usaha lain. Jika terdapat senjang (gap) antara penjualan yang diharapkan dimasa yang akan datang dengan penjualan yang telah diproyeksikan manajemen perusahaan harus memikirkan suatu cara yang kreatif untuk menutup senjang perencanaan strategis tersebut.

e. Pembuat Perencanaan Strategik

Tim manajemen strategik yang ideal terdiri atas para pengambil keputusan dari ketiga tingkat keputusan dalam perusahaan (korporasi, bisnis dan fungsional) misalnya, pejabat eksekutif kepala, manajer produk dan kepala bidang fungsional. Selain itu, tim mendapat masukan dari staf perencanaan perusahaan, dan dari manajer dan penyelia tingkat bawah.

Karena keputusan strategik mempunyai dampak besar atas sumber daya perusahaan, para manajer puncak harus memberikan persetujuan akhir bagi tindakan strategik.

Manajemen puncak memikul tanggungjawab umum untuk semua elemen utama perencanaan dan manajemen strategik. Manajemen puncak ini mengembangkan bagian-bagian penting dari rencana dan tujuan strategik, dan mengevaluasi serta memedomani bagian lainnya. Manajer umum di tingkat bisnis biasanya mempunyai tanggungjawab utama untuk mengembangkan analisis dan peramalan lingkungan, menetapkan sasaran-sasaran bisnis, dan mengembangkan rencana-rencana bisnis yang disiapkan oleh kelompok staf.

f. Tiga Tingkat Strategi

Hirarki (jenjang) pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan biasanya terdiri dari tiga tingkat. Pada puncak hirarki terletak tingkat korporasi (perusahaan), utamanya terdiri dari dewan direksi dan eksekutif kepala serta

pejabat administratif. Mereka bertanggungjawab atas kinerja keuangan perusahaan dan atas tujuan bukan keuangan.

Di bagian tengah hirarki pengambilan keputusan terletak tingkat bisnis, utamanya terdiri dari para manajer bisnis dan korporasi. Tugas manajer menterjemahkan rumusan arah dan keinginan yang dihasilkan di tingkat korporasi ke dalam sasaran dan strategi yang kongkrit untuk masing-masing divisi usaha. Para manajer strategik tingkat bisnis menentukan bagaimana perusahaan akan bersaing di arena pasar produk. Mereka berusaha mengidentifikasi dan mengamankan segmen pasar yang paling prospektif. Segmen ini merupakan bagian dari pasar total yang dapat dikuasai perusahaan karena keunggulan bersaingnya.

Di bagian bawah hirarki pengambilan keputusan terletak tingkat fungsional, terdiri utamanya dari manajer produk, wilayah dan fungsional. Mereka menyusun sasaran tahunan dan strategi jangka pendek. Tanggungjawab utama mereka adalah mengimplementasikan atau melaksanakan rencana strategik perusahaan.

Bila para manajer tingkat korporasi dan bisnis memusatkan perhatian mereka pada "*melakukan hal-hal yang benar,*" para manajer di tingkat fungsional memusatkan perhatian mereka pada "*melakukan segala sesuatu dengan benar.*" Jadi, mereka menangani masalah-masalah seperti efisiensi dan efektivitas sistem produksi dan pemasaran, kualitas layanan pelanggan dan sukses produk dan jasa tertentu guna meningkatkan bagian pasar perusahaan.

g. Karakteristik Keputusan Manajemen Strategik

Karakteristik keputusan manajemen strategik bervariasi menurut tingkat aktivitas strategik yang terlibat. Keputusan di tingkat korporasi cenderung lebih berorientasi kepada nilai (*value oriented*), lebih konseptual, dan kurang kongkrit dibandingkan dengan keputusan di tingkat bisnis dan fungsional. Keputusan-keputusan tingkat korporasi seringkali ditandai oleh potensi resiko, biaya dan laba yang lebih besar, kebutuhan akan fleksibilitas yang lebih besar, dan cakupan waktu yang lebih lama. Keputusan-keputusan seperti ini meliputi pemilihan bidang usaha (bisnis), kebijakan dividen, sumber pendanaan jangka panjang dan prioritas pertumbuhan.

Keputusan tingkat fungsional mengimplementasikan strategi keseluruhan yang dirumuskan di tingkat korporasi dan bisnis. Keputusan-keputusan ini menyangkut isu operasional yang berorientasi kepada tindakan dan relatif berjangka pendek dan beresiko rendah. Keputusan tingkat fungsional hanya membutuhkan biaya moderat, karena mereka hanya bergantung pada sumber daya yang tersedia. Mereka biasanya dapat disesuaikan dengan kegiatan yang sedang berjalan, dan karenanya dapat diimplementasikan dengan kerjasama minimal. Karena keputusan tingkat fungsional relatif kongkrit dan dapat dikuantifikasi, perhatian dan analisis banyak dicurahkan ke keputusan tingkat ini meskipun potensi laba komparatifnya rendah. Keputusan tingkat fungsional yang umum meliputi keputusan tentang pelabelan nama generik atau nama merek, riset dasar atau riset dan pengembangan (*R&D*) terapan, tingkat sediaan tinggi atau

rendah, peralatan produksi serbaguna atau khusus, dan penyeliaan ketat atau longgar.

Keputusan tingkat bisnis membantu menjembatani keputusan di tingkat korporasi dan tingkat fungsional. Keputusan demikian tidak terlalu mahal, tidak terlalu riskan dan secara potensial kurang mampu-laba (*profitable*) dibandingkan dengan keputusan tingkat korporasi, tetapi keputusan ini lebih mahal, riskan, dan mampu-laba ketimbang keputusan tingkat fungsional. Keputusan tingkat bisnis yang umum meliputi keputusan tentang lokasi pabrik, segmentasi pemasaran dan cakupan geografisnya, serta saluran distribusi.

3. Komponen Model Perencanaan Strategik

Komponen-komponen model perencanaan strategik adalah:

a. Misi Perusahaan

Misi suatu perusahaan adalah tujuan unik yang membedakannya dari perusahaan-perusahaan lain yang sejenis dan mengidentifikasi cakupan operasinya. Misi menguraikan produk atau jasa dasar, pasar dan teknologi utama, tujuan perusahaan, filosofi perusahaan, citra publik dan konsep-diri perusahaan.

b. Profil Perusahaan

Profil menggambarkan kuantitas dan kualitas sumber daya keuangan, manusia dan fisik perusahaan. Profil juga menilai kekuatan dan kelemahan manajemen dan struktur organisasi perusahaan. Akhirnya profil perusahaan

membandingkan keberhasilan masa lalu perusahaan serta titik perhatian tradisionalnya dengan kemampuan perusahaan saat ini guna mengidentifikasi kemampuan masa depan perusahaan.

c. Lingkungan Eksternal & Internal

Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari peluang dan ancaman yang mempengaruhi pilihan strategiknya dan menentukan situasi persaingannya. Model manajemen strategik memperlihatkan lingkungan eksternal ini sebagai tiga segmen yang berinteraksi: lingkungan operasional, lingkungan industri dan lingkungan makro. Lingkungan operasional terdiri dari; pesaing, kreditor, pelanggan, tenaga kerja, pemasok. Lingkungan industri terdiri dari; hambatan masuk, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, ketersediaan substitusi, persaingan antar perusahaan. Lingkungan makro yaitu; ekonomi, sosial, politik, teknologi dan ekologi. Unit bisnis perlu memiliki *sistem intelejen pemasaran* untuk mengikuti kecenderungan dan perkembangan yang terjadi, serta menentukan peluang dan ancaman yang timbul.

Peluang pemasaran adalah suatu kebutuhan dimana perusahaan dapat bergerak dengan memperoleh laba.

Ancaman lingkungan adalah tantangan akibat kecenderungan yang tidak menguntungkan atau perkembangan yang akan mengurangi penjualan dan laba bila tidak dilakukan gerakan defensif.

Selain mengetahui peluang yang menarik di lingkungan, perlu juga memiliki keahlian yang dibutuhkan untuk sukses dalam peluang itu. Setiap unit bisnis perlu dinilai *kekuatan* dan *kelemahan*-nya secara priodik.

d. Analisis dan Pilihan Strategik

Penilaian secara simultan atas lingkungan eksternal dan profil perusahaan memungkinkan perusahaan mengidentifikasi berbagai peluang interaktif yang mungkin menarik. Peluang-peluang ini adalah jalur investasi yang mungkin. Tetapi, mereka harus disaring berdasarkan misi perusahaan guna menghasilkan sekumpulan peluang yang mungkin dan dikehendaki.

e. Sasaran Jangka Panjang

Hasil yang diharapkan suatu organisasi dalam kurun waktu beberapa tahun dinamakan sasaran jangka panjang. Sasaran seperti itu biasanya meliputi beberapa atau seluruh bidang berikut; kemampu-labaan, laba atas investasi, posisi bersaing, kepemimpinan teknologi, produktivitas, hubungan karyawan, tanggungjawab sosial, dan pengembangan karyawan.

f. Strategi Umum

Rencana umum dan menyeluruh mengenai tindakan utama yang akan dilaksanakan perusahaan untuk mencapai sasaran jangka panjangnya dalam suatu lingkungan yang dinamik, dinamakan strategi umum. Per-nyataan (rumusan) tentang cara ini mengungkapkan bagaimana sasaran tersebut akan dicapai.

g. Sasaran Tahunan

Hasil yang ingin dicapai organisasi dalam kurun waktu satu tahun dinamakan sasaran tahunan atau sasaran jangka pendek. Sasaran seperti ini

mencakup bidang yang sama dengan bidang yang dicakup dalam sasaran jangka panjang.

h. Strategi Operasional

Strategi operasional adalah rumusan rinci mengenai cara-cara atau kegiatan-kegiatan jangka pendek yang harus dilaksanakan oleh setiap bidang fungsional dalam suatu perusahaan guna mengimplementasikan strategi umum. Mereka harus konsisten dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum.

i. Kebijakan

Kebijakan adalah keputusan bersifat umum yang telah ditetapkan sebelumnya yang menjadi pedoman atau menjadi pengganti bagi pengambilan keputusan manajerial yang bersifat repetitif (berulang). Kebijakan memedomani pemikiran, keputusan dan tindakan manajer dan pada bawahan mereka dalam mengimplementasikan strategi organisasi. Kebijakan memberikan penuntun untuk menetapkan dan mengendalikan proses operasi perusahaan yang sedang berjalan sesuai dengan sasaran strategik perusahaan. Kebijakan seringkali meningkatkan efektivitas manajerial melalui standarisasi keputusan-keputusan rutin dan batasan keleluasaan manajer dan bawahan dalam mengimplementasikan strategi operasional.

j. Melembagakan Strategi

Sasaran tahunan, strategi fungsional, serta kebijakan-kebijakan spesi-fik merupakan sarana penting untuk mengkomunikasikan apa yang harus dilakukan untuk mengimplementasikan strategi keseluruhan perusahaan.

Empat elemen organisasi merupakan sarana fundamental untuk melembagakan strategi perusahaan; (1)struktur, (2)kepemimpinan, (3)kultur, (4)imbalan. Implementasi yang berhasil menuntut manajemen dan integrasi yang efektif dari keempat elemen ini untuk memastikan bahwa strategi “mendarah-daging” dalam kehidupan sehari-hari perusahaan.

k. Pengendalian dan Evaluasi

Implementasi strategi harus dipantau untuk mengetahui sejauh mana sasaran perusahaan tercapai. Betapapun diusahakan obyektif, proses perumusan strategi sebagian besar bersifat subyektif. Jadi, ujian penting pertama terhadap suatu strategi hanya dapat dilakukan setelah implementasi. Para manajer strategik harus memperhatikan isyarat-isyarat dini reaksi pasar terhadap strategi mereka. Mereka juga harus menyiapkan metode pemantauan dan pengendalian untuk memastikan bahwa rencana strategi mereka di ikuti.

B. Konsep Strategi Umum

Strategi umum sering dinamai strategi induk atau strategi bisnis, memberikan arah bagi tindakan-tindakan strategik. Mereka merupakan dasar bagi

tindakan terkoordinasi dan berkesinambungan yang diarahkan untuk mencapai sasaran bisnis jangka panjang. Strategi umum mempunyai 14 strategi yang perlu dipertimbangkan oleh para manajer strategik. Strategi umum menetapkan periode waktu untuk mencapai sasaran jangka panjang. Jadi strategi umum dapat didefinisikan sebagai ancangan umum menyeluruh yang memedomani tindakan-tindakan penting perusahaan.

Keempat belas strategi umum ini adalah; pertumbuhan terkonsentrasi, pengembangan pasar, pengembangan produk, inovasi, integrasi horisontal, integrasi vertikal, diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerat, berbenah diri, divestasi, likuidasi, usaha patungan, aliansi strategik, dan konsorsium.

1. Pertumbuhan Terkonsentrasi

Pertumbuhan terkonsentrasi adalah strategi perusahaan yang mengarahkan sumber dayanya untuk mencapai pertumbuhan yang menguntungkan hanya pada satu produk, di satu pasar dan dengan satu teknologi yang dominan. Landasan utama ancangan ini, adakalanya dinamai strategi penetrasi pasar atau strategi konsentrasi, adalah bahwa perusahaan dapat mengembangkan dan memanfaatkan sepenuhnya keahliannya dalam arena bersaing yang terbatas.

Faktor yang mendukung kinerja yang unggul meliputi kemampuan menilai pasar, pengetahuan tentang perilaku pembeli, kepekaan pelanggan terhadap harga, serta efektivitas produksi. Tingkat keberhasilan yang tinggi dari produk juga bergantung pada kemampuan perusahaan menghindari situasi-

situasi yang menuntut keterampilan yang tidak atau belum dimiliki, seperti melayani pelanggan dan pasar baru.

Kondisi yang mendukung pertumbuhan terkonsentrasi yang pertama adalah kondisi yang membuat industri perusahaan resisten terhadap kemajuan teknologi. Kondisi kedua adalah bila pasar sasaran perusahaan belum jenuh oleh produk. Kondisi ketiga terjadi bila pasar produk perusahaan cukup berbeda untuk mencegah pesaing-pesaing di pasar-produk yang berdekatan merembes ke segmen perusahaan. Perusahaan juga dapat tumbuh sambil tetap melakukan konsentrasi, jika perusahaan ini memiliki keunggulan bersaing dalam hal efisiensi produk atau saluran distribusi.

2. Pengembangan Pasar

Strategi ini berupa memasarkan produk lama, seringkali dengan hanya sedikit memodifikasi kosmetik, kepada pelanggan di wilayah-wilayah pasar terkait dengan menambah saluran distribusi atau dengan mengubah isi iklan atau promosi. Pengembangan pasar memungkinkan perusahaan mempraktikkan satu bentuk pertumbuhan terkonsentrasi dengan mengidentifikasi penggunaan-penggunaan baru untuk produk yang sudah ada serta pasar demografis, psikografis, atau geografis baru.

3. Pengembangan Produk

Pengembangan produk meliputi modifikasi cukup besar atas produk lama atau penciptaan produk baru yang masih berkaitan yang dapat dipasarkan

kepada pelanggan lama melalui saluran yang sudah ada. Strategi pengembangan produk seringkali digunakan untuk memperpanjang daur hidup produk yang sudah ada ataupun untuk memanfaatkan reputasi atau merek favorit. Pemikirannya adalah menarik pelanggan yang puas untuk membeli produk baru sebagai akibat pengalaman positif mereka dengan produk perusahaan sebelumnya.

Strategi pengembangan produk didasarkan pada penetrasi pasar lama dengan melakukan modifikasi produk atau mengembangkan produk baru yang kaitannya jelas dengan lini produk yang sudah ada.

4. Inovasi

Di banyak industri, tidak melakukan inovasi mengandung resiko besar. Baik pasar konsumen maupun industrial makin mengharapkan adanya perubahan dan penyempurnaan produk secara berkala. Akibatnya, beberapa perusahaan merasa perlu memilih inovasi sebagai strategi umum mereka. Mereka berusaha meraih laba awal yang tinggi sebagai hasil dari sambutan pelanggan terhadap produk mereka yang baru atau produk mereka yang disempurnakan secara besar-besaran. Kemudian mereka terus mencari gagasan-gagasan orisinal dan baru lainnya.

Pemikiran mendasar strategi umum inovasi adalah menciptakan suatu daur hidup produk baru dan, karenanya, membuat produk lama yang serupa

menjadi usang. Tidak banyak gagasan inovatif yang menghasilkan keuntungan, karena biaya riset pengembangan dan pra-pemasaran untuk mengubah gagasan baru menjadi produk yang menguntungkan sangat tinggi.

5. Integrasi Horisontal

Bila strategi jangka panjang suatu perusahaan didasarkan pada pertumbuhan melalui akuisisi satu atau beberapa perusahaan sejenis yang beroperasi pada tingkat rangkaian produksi-pemasaran yang sama, strategi umumnya dinamakan integrasi horisontal. Akuisisi seperti ini meniadakan pesaing dan memberikan perusahaan peng-akuisisi akses ke pasar baru.²

6. Integrasi Vertikal

Bila strategi umum perusahaan adalah mengakuisisi perusahaan-perusahaan yang memasok masukannya (misalnya, bahan baku) atau perusahaan-perusahaan yang menjadi pembeli keluarannya (seperti gudang untuk barang jadi), ini dinamakan integrasi vertikal. Alasan utama integrasi balik adalah keinginan untuk meningkatkan kepastian pasok atau mutu bahan baku yang digunakan sebagai masukan produksi, khususnya menonjol bilamana jumlah pemasok tidak banyak dan pesaing banyak.

7. Diversifikasi Konsentrik

Strategi umum yang menyangkut diversifikasi merupakan penyimpangan yang sangat jauh dari basis operasi semula perusahaan, biasanya berupa akuisisi

² Martin K. Perry dan Robert H. Porter, "Oligopoly and the Incentive for Horizontal Merger", *American Economic Review*, March 1985, pp 219-27

atau pemunculan internal suatu bisnis tersendiri dengan kemungkinan sinergistik yang menyeimbangkan kekuatan dan kelemahan dari kedua bisnis tersebut.

Apapun ancangan yang diambil motivasi perusahaan pengakuisisi tetap sama: meningkatkan harga saham perusahaan, meningkatkan laju pertumbuhan perusahaan, investasi yang menghasilkan pemanfaatan dana lebih baik ketimbang menggunakannya untuk pertumbuhan internal, meningkatkan stabilitas laba dan penjualan perusahaan pengakuisisi yang menyeimbangkan atau mengisi lini produk, mendiversifikasi lini produk bilamana daur hidup produk yang ada mencapai puncaknya, memperoleh sumber daya yang dibutuhkan dengan cepat (misalnya, teknologi mutu tinggi atau manajemen yang sangat inovatif), memperoleh penghematan pajak dengan membeli perusahaan yang kewajiban pajaknya akan mengimbangi meningkatkan efisiensi dan profitabilitas.³

Diversifikasi konsentrik adalah akuisisi bisnis yang terkait dengan perusahaan pengakuisisi dari segi teknologi, pasar, atau produk. Dengan strategi umum ini, bisnis baru yang dipilih mempunyai kesesuaian yang tinggi dengan bisnis lama perusahaan. Diversifikasi konsentrik yang ideal terjadi bilamana laba perusahaan yang bergabung meningkatkan kekuatan dan peluang dan mengurangi kelemahan dan ancaman resiko.

³ Godfrey Devlin dan Mark Bleackley, "*Strategic Alliances-Guidelines for Success*", Long Range Planning, Oktober 1988, pp 18-23.

8. Diversifikasi Konglomerat

Adakalanya perusahaan, khususnya yang sangat besar, berencana mengakuisisi suatu bisnis karena bisnis ini memberikan peluang investasi yang paling menarik. Strategi umum ini umumnya dikenal sebagai diversifikasi konglomerat. Kepentingan utama, dan seringkali kepentingan satu-satunya, dari perusahaan pengakuisisi adalah pola laba usaha itu. Tidak seperti diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerat tidak mempermasalahkan sinergi produk-pasar dengan bisnis berjalan, yang dicari adalah sinergi keuangan.

Perbedaan pokok antara kedua macam diversifikasi ini adalah bahwa diversifikasi konsentrik menekankan pada kesamaan dalam hal pasar, produk atau teknologi, sedangkan diversifikasi konglomerat utamanya didasarkan pada pertimbangan laba.

9. Berbenah Diri

Karena salah satu dari banyak sebab, suatu perusahaan dapat saja mengalami penurunan laba. Sebabnya antara lain karena resesi ekonomi, inefisiensi produksi, serta terobosan inovatif oleh pesaing. Dalam banyak hal, manajer strategik percaya bahwa perusahaan seperti itu masih dapat bertahan dan akhirnya memulihkan diri jika dilakukan upaya terkoordinasi selama beberapa tahun untuk menguatkan kompetensi khususnya. Strategi umum ini dikenal sebagai strategi berbenah diri. Ini biasanya dimulai melalui salah satu

dari dua bentuk penghematan, yang dilakukan secara sendiri-sendiri atau secara kombinasi:

1. Reduksi biaya. Contohnya meliputi pengurangan tenaga kerja melalui pensiun dipercepat, menyewa dan bukan membeli peralatan, memperpanjang usia mesin, meniadakan kegiatan promosi, memberhentikan karyawan, menghapuskan salah satu produk dari lini produk yang ada, dan tidak lagi melayani pelanggan yang memberikan laba rendah.
2. Reduksi aset. Contohnya meliputi penjualan tanah, gedung, dan peralatan yang tidak sangat penting bagi kegiatan pokok perusahaan dan penghapusan “fasilitas mewah”, seperti pesawat terbang milik perusahaan dan mobil bagi eksekutif.

10. Divestasi

Strategi divestasi adalah penjualan suatu perusahaan atau komponen utama perusahaan. Alasan divestasi bermacam-macam. Seringkali sebabnya adalah ketidakcocokan parsial antara perusahaan yang diakuisisi dan perusahaan induknya. Sebagian dari komponen yang tidak cocok ini tidak dapat diintegrasikan ke dalam kegiatan pokok korporasi, dan karenanya harus dipotong. Alasan kedua adalah kebutuhan dana korporasi. Adakalanya arus kas

atau stabilitas keuangan korporasi secara keseluruhan dapat sangat ditingkatkan jika usaha-usaha yang nilai pasarnya tinggi dapat dikorbankan.⁴

11. Likuidasi

Bila likuidasi dipilih sebagai strategi umum, perusahaan biasanya dijual sebagian, hanya kadang-kadang saja dijual seluruhnya, tetapi sebagai aset fisik dan bukan sebagai suatu usaha. Dalam memilih likuidasi, pemilik dan para manajer strategik perusahaan mengakui kegagalan dan menyadari bahwa tindakan ini sangat mungkin berakibat berat bagi mereka sendiri dan karyawan. Karena alasan ini, likuidasi biasanya dipandang sebagai strategi umum yang paling tidak menarik. Tetapi sebagai strategi jangka panjang, strategi ini meminimalkan kerugian semua pihak yang berkepentingan dengan perusahaan.

12. Usaha Patungan

Kadang-kadang dua atau beberapa perusahaan tidak memiliki suatu komponen yang diperlukan untuk sukses dalam suatu lingkungan persaingan tertentu.⁵ Pemecahannya adalah pembentukan usaha patungan (*joint ventures*), yaitu perusahaan komersial ketiga yang dibentuk dan dioperasikan untuk kepentingan para pemiliknya.

⁴ Benjamin Gomes-Casseres, "Joint Ventures in the Face of Global Competition", Sloan Management Review, Spring 1989, pp 17-26

⁵ William F. Glueck, "Business Policy And Strategic Management", (New York: McGraw-Hill, 1980), p 213

14. Aliansi Strategik

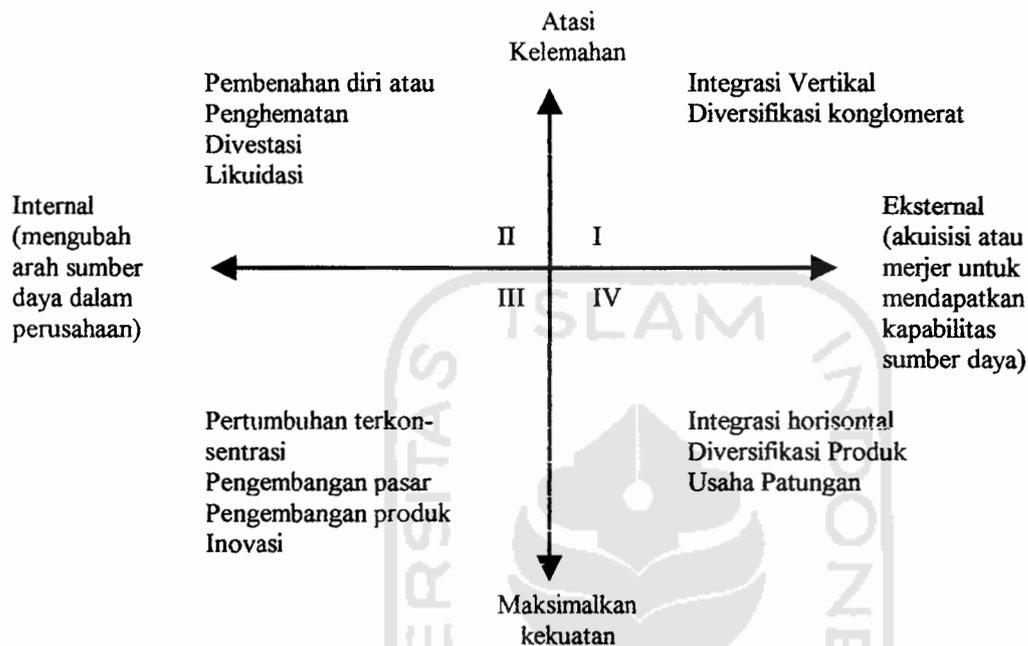
Aliansi strategik dibedakan dari usaha patungan karena perusahaan yang terlibat tidak saling memiliki saham di perusahaan mitranya. Dalam banyak hal aliansi strategik sinonim dengan persetujuan lisensi. Lisensi adalah pengalihan sebagian hak kepemilikan industrial dari lisensor (pemberi lisensi) ke penerima lisensi (licensee) yang berminat di luar negeri. Kebanyakan adalah berupa paten, merek dagang atau pengetahuan teknis yang diberikan kepada pihak penerima lisensi selama waktu tertentu guna memperoleh royalti dan menghindari tarif atau kuota impor.

15. Konsorsium

Konsorsium didefinisikan sebagai keterhubungan raksasa yang saling berkait antara bisnis-bisnis dalam suatu industri. Di Jepang konsorsium semacam itu dikenal sebagai *keiretsu*, di Korea Selatan sebagai *chaebol*.

Konsorsium sebuah usaha yang melibatkan banyak perusahaan yang berbeda yang bergabung membentuk perusahaan dagang besar atau bank dan dikoordinasi melalui direktori dan bursa saham yang saling berkaitan. Badan ini dirancang untuk memanfaatkan koordinasi industri guna meminimalkan risiko persaingan, sebagian melalui pembagian beban biaya dan peningkatan skala ekonomis. Kadang kala badan ini biasanya dibiayai melalui kelompok perbankan pemerintah dan kebanyakan dijalankan oleh para manajer profesional yang dilatih secara cepat oleh perusahaan peserta untuk tugas itu.

C. Matriks Pemilihan Strategi Umum



Gambar ini didasarkan pada pemikiran bahwa situasi suatu bisnis ditentukan oleh tingkat pertumbuhan pasar dan posisi bersaing perusahaan di pasar tersebut. Bila faktor-faktor ini dipertimbangkan secara bersama-sama, suatu bisnis (usaha) secara umum dapat dikategorikan dalam salah satu dari empat kuadran: (I) posisi bersaing yang kuat di pasar yang tumbuh cepat, (II) posisi lemah di pasar yang tumbuh cepat, (III) posisi lemah di pasar yang pertumbuhannya lambat, atau (IV) posisi kuat di pasar yang pertumbuhannya lambat.

e. Pembuat Perencanaan Strategik

Tim manajemen strategik yang ideal terdiri atas para pengambil keputusan dari ketiga tingkat keputusan dalam perusahaan (korporasi, bisnis dan fungsional) misalnya, pejabat eksekutif kepala, manajer produk dan kepala bidang fungsional. Selain itu, tim mendapat masukan dari staf perencanaan perusahaan, dan dari manajer dan penyelia tingkat bawah.

Karena keputusan strategik mempunyai dampak besar atas sumber daya perusahaan, para manajer puncak harus memberikan persetujuan akhir bagi tindakan strategik.

Manajemen puncak memikul tanggungjawab umum untuk semua elemen utama perencanaan dan manajemen strategik. Manajemen puncak ini mengembangkan bagian-bagian penting dari rencana dan tujuan strategik, dan mengevaluasi serta memedomani bagian lainnya. Manajer umum di tingkat bisnis biasanya mempunyai tanggungjawab utama untuk mengembangkan analisis dan peramalan lingkungan, menetapkan sasaran-sasaran bisnis, dan mengembangkan rencana-rencana bisnis yang disiapkan oleh kelompok staf.

f. Tiga Tingkat Strategi

Hirarki (jenjang) pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan biasanya terdiri dari tiga tingkat. Pada puncak hirarki terletak tingkat korporasi (perusahaan), utamanya terdiri dari dewan direksi dan eksekutif kepala serta