

BAB II

LANDASAN TEORI

II.1. Pengertian Keputusan

Keputusan merupakan tindakan untuk menuju sesuatu dimana harapan akan terlaksanakan. Sedangkan yang memberikan pengertian tentang keputusan adalah : kegiatan intelektual yang secara sadar dilakukan oleh seseorang sehingga lebih menjamin bahwa hal - hal yang dihadapi oleh organisasi telah diperhitungkan sebelumnya dan akan terhindar dari berbagai jenis pendalaman.²

Jadi keputusan merupakan kaitan yang amat vital bagi semua perusahaan karena apa yang akan datang tergantung pada perencanaan yang berlaku ada saat ini.

Hal - hal yang sangat penting harus diperhatikan untuk keputusan yang baik adalah :

II.1.1. Keputusan yang dibuat baik yang bersifat strategis, praktis maupun operasional harus berkaitan langsung dengan tujuan dan berbagai sasaran yang dicapai.

II.1.2. Keputusan yang diambil dengan menggunakan pendekatan ilmiah digabung dengan daya pikir yang kreatif, inovatif, inisiatif dan bukan emosional.

II.1.3. Keputusan yang diambil harus memenuhi persyaratan rasional dan logika yang berarti menuntut pembuatan ilmiah berdasarkan

² Prof.Dr.Sp.Siagian, Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan, hal 19, 1994

berbagai teori dan asas yang telah berhasil dikembangkan oleh para ahli.

II.1.4. Keputusan yang diambil harus diterima dan dipahami baik oleh kelompok pemimpin yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan berbagai kegiatan dalam melaksanakan keputusan itu maupun oleh pelaksana kegiatan

II.2. Teknik -Teknik Pengambilan Keputusan

Di dalam manajemen strategi perlu diperhatikan di dalam pengambilan keputusan. Teknik pengambilan keputusan pada dasarnya ada dua kelompok teknik yang dapat digunakan . yang pertama adalah teknik pengambilan keputusan yang bersifat kualitatif dan bersifat kuantitatif.³

Pada dasarnya teknik kualitatif pada usaha menganalisa berbagai variabel tersebut. Teknik kuantitatif banyak di gunakan dalam dunia usaha karena memang banyak variabel kegiatannya yang di kuantifikasikan. Keunikan penggunaan ini terlihat apabila situasi problematik yang hendak dicapai tidak mungkin, atau sulit dikualifikasikan.

Sedangkan teknik pengambilan keputusan besifat kuanlitatif ada beberapa teknik yaitu :

³ Ibit, hal 4

II.2.1. Brainstorming

Teknik ini merupakan salah satu teknik pengambilan keputusan yang paling tua dan di pandang sangat bermanfaat dalam pembentukan persepsi yang tepat tentang hakikat situasi problematik yang di hadapi.

II.2.2. Synetic

Teknik ini merupakan perkembangan lebih lanjut dari teknik brainstorming karena pada dasarnya teknik ini juga merupakan salah satu cara pengumpulan informasi. Pendapat dan gagasan dari sekelompok orang sebagai bagian dari usaha pengambilan keputusan perbedaan menonjol antara synetic dan brainsrtrorming ialah , bahwa pada tahap diskusi para peserta didorong mengemukakan pendapat dan gagasan yang sifatnya emosional dan bahkan tidak rasional untuk kemudian digabungkan dengan teknik – teknik yang rasional dan telah dikembangkan secara ilmiah. Bagian terakhir ini merupakan hal yang tidak lagi diperdebatkan oleh para anggota kelompok peseta, karena telah terbukti kebenaran ilmiahnya.

II.2.3. Consensus Thinking

Teknik ini didasarkan pada satu ide pokok yaitu bahwa orang – orang yang terlibat dalam pemecahan suatu masalah harus sepakat tentang hakekat batasan, dan dampak suatu situasi problematik yang dihadapi, dan sepakat pula tentang model dan teknik yang hendak digunakan untuk pemecahan.

II.2.4. Delphi

Teknik ini pada dasarnya digunakan untuk mengambil keputusan yang sifatnya meramalkan masa depan yang diperhitungkan akan dihadapi oleh suatu organisasi. Dalam penggunaannya, teknik ini tidak melibatkan para pengambil keputusan dalam organisasi yang bersangkutan. Yang terlibat langsung adalah para kelompok ahli yang berada di luar organisasi dan dipilih antara dasar kemampuan yang telah terbukti baik pada organisasi yang bersangkutan dimasa lalu.

II.2.5. Fish Bowling

Teknik ini bersumber dari ide tempat pemeliharaan ikan hias yang biasanya terbuat dari kaca dan berbentuk lonjong sebagai teknik pengambilan keputusan, teknik ini dinamakan karena sekelompok pengambilan keputusan duduk pada suatu lingkaran yang mana setiap orang mengemukakan idenya masing - masing.

II.2.6. Didactic Interaction

Teknik ini biasanya dipakai untuk pemecahan situasi problematik yang memerlukan jawabannya ya atau tidak. Semua ide yang dikemukakan baik yang pro maupun kontra. Dicatat dengan teliti, dan dengan melakukan diskusi yang insentif, masing – masing pihak diharapkan dapat menemukan kelemahan dalam argumentasi sendiri. Dan akhirnya informasi yang dipandang bermanfaat disepakati bersama dan keputusan akhir ini dijalankan.

II.2.7. Collective Bargaining

Ciri khas teknik ini terletak pada adanya dua kelompok yang mempunyai pandangan yang betolak belakang atas suatu masalah dan keputusan diambil dengan cara “ tawar menawar “. Teknik ini paling dikenal dikalangan pimpinan serikat buruh yang sering terlihat dalam tawar menawar dalam hubungan industri mereka.

II.3. Kegunaan Keputusan

Keputusan yang baik akan memberikan alat yang jelas karena perencanaan setiap perusahaan tahu apa yang harus dilakukan.

Kegunaan keputusan adalah :

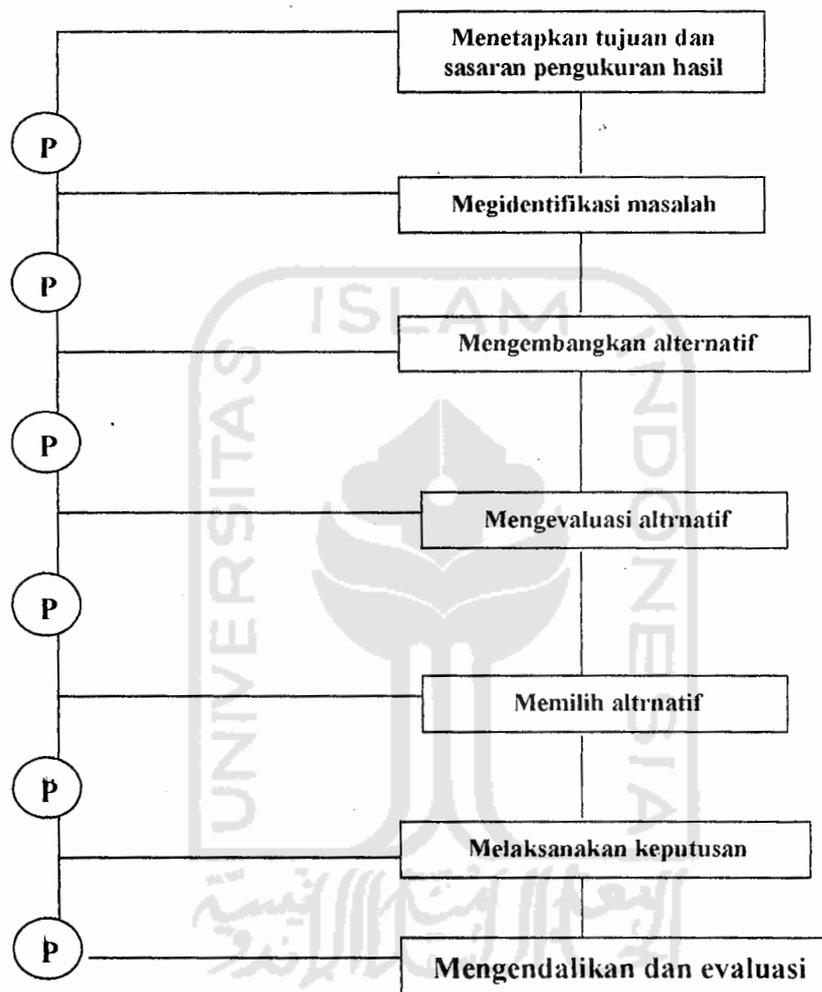
- II.3.1. Memungkinkan pengambilan keputusan atau analisa memperjelas hubungan dan kaitan antara berbagai variabel yang diperhitungkan.
- II.3.2. Memungkinkan perstrukturian masalah secara logis dan sistimatis.
- II.3.3. Memungkinkan identifikasi secara jelas dari semua alternatif yang layak dipertimbangkan dan dikaji
- II.3.4. Memungkinkan menyusun rencana darurat apabila rencana normal tidak dapat diwujudkan⁴

Keputusan merupakan sarana untuk mencapai hasil atau untuk memecahkan masalah. (tanggapan organisasi atas sebuah masalah). Keputusan adalah hasil sebuah proses yang di pengaruhi oleh berbagai faktor. Pengambilan keputusan merupakan proses bertahap dan bukan serangkaian usaha.

⁴ Ibit, hal 19

GAMBAR 1

Proses Pengambilan Keputusan



P = perbaikan

Keputusan merupakan alat yang dapat membantu pihak manajemen perusahaan didalam kelangsunganya atau dapat membantu kreatifitaas perusahaan sehingga mampu mengantisipasi segala kemungkinan yang akan terjadi.

II.4. Pengertian Keputusan Strategis

Keputusan strategi merupakan jawaban dari ruang lingkungan yang selalu berubah – ubah dan dalam perusahaan itu akan membawa peluang dan ancaman atau untuk mengantifikasi perubahan ektern yang kemudian disesuaikan dengan keadaan intern sebagai jawaban dari tantangan ektern tersebut.

Bagi perusahaan perubahan lingkungan dipelajari dan dianalisa untuk diambil tindakan yang sesuai agar para perusahaan dapat meneruskan kehidupannya bahwa bisa berkembang.

Menurut Chander (1962: 13) bahwa strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut. Pemahaman tersebut mengenai konsep strategi dan konsep lain yang berkaitan dan sangat menentukan suksesnya suatu strategi . konsep tersebut adalah :

- a. **Distinctive Competence** : tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan yang lebih baik dibandingkan oleh para pesaing. Yang meliputi :
 - Keahlian tenaga kerja
 - Kemampuan sumber daya
- b. **Competitive Advantage** : kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaing. Menurut Porter meliputi :
 - Cost leadership
 - Diferensiasi

- Focus

Dari beberapa pengertian di atas menunjukkan bahwa para pembuat keputusan strategi merupakan bagian yang sangat penting dalam lingkungan yang sangat luas dimana semua itu dipergunakan untuk keperluan jangka panjang.

Didalam keputusan strategi mempunyai beberapa kelemahan atas keterbatasan seperti yang telah diungkapkan oleh George A. Stainer dan Jhon Miner (1984 : 85) mereka berpendapat bahwa terdapat beberapa kelemahan intrinsik dan sangat mengangap di dalam keputusan strategi yaitu :

- a. Manajer dalam hal ini mungkin melakukan suatu pembatasan yang ada hubungannya dengan keputusan strategi yang formal karena tidak mempunyai value mengerti dan memahami perangkat utama yang pengalaman harus di hindati.
- b. Penggunaan keputusan strategi saja tidaklah cukup dapat menjamin perusahaan akan mengenaikan kebijaksanaan atau strategi yang paling tepat.
- c. Keputusan merupakan suatu alat untuk melakukan bakat kreatif tertentu yang harus ada dalam setiap organisasi untuk keefektifan perusahaan. Keputusan merupakan proses pemikiran tentang suatu masalah untuk masa depan yang penuh tidak kepastian.

II.5. Jenis – jenis strategi yang lazim digunakan dalam suatu organisasi

II.5.1. Corporate Strategi merupakan strategi yang disusun dalam suatu bisnis yang mencakup keputusan unit bisnis yang dioperasikan dan bagaimana menjalankan unit – unit tersebut.

II.5.2. Busines Strategi merupakan strategi yang dijalankan oleh suatu divisi atau lini produk yang mencakup cara pencapaian keunggulan kompetitif pada pasar produk yang dilayani.

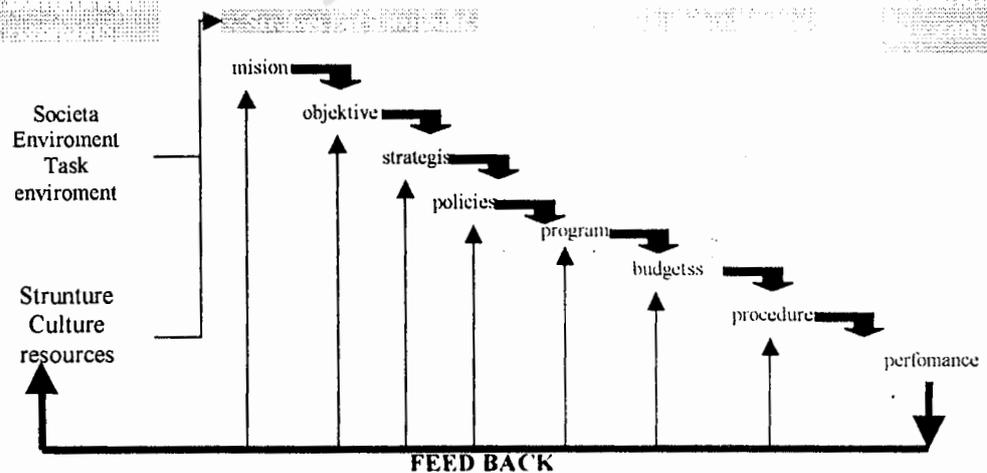
II.5.3. fungsional strategi merupakan sekumpulan strategi yan dibuat dengan maksud untuk mendukung operasi bisnis

II. 6. Proses Keputusan Strategi

Untuk menyusun keputusan diperlukan beberapa tahap atau langkah – langkah yang harus dilakukan. Ada beberapa pendapat yang menulis kemukakan dari pendapat Wheelen dan Hunger (1995:28)

GAMBAR 2

Tahap Peyusunan Keputusan



Keputusan menjadi beberapa tahap yaitu⁵ :

- a. Mengamati kemudian merumuskan setegas – tegasnya problema yang hendak dianalisa.
- b. Kita perinci sedapatnya alternatif – alterntif yang menurut perkiraan dugaan atau pengalaman kita dapat dilakukan - tindakan tindakan nyata.
- c. Kita perkirakan dan analisa konsekuensi – konsekuensi positif dan negatif.
- d. Kita memerlukan kriteria pemilihan, kita bandingkan untung ruginya masing – masing alternatif, kita nilai dan bandingkan keuntungan – keuntungan dan pengorbanan – pengorbanan yang di perkirakan.

Sedangkan membagi proses keputusan strategi menjadi beberapa bagian yaitu :

- a. Keputusan yang dibuat harus berkaitan langsung dengan tujuan dan berbagai sasaran yang ingin dicapai
- b. Keputusan yang diambil harus memenuhi persyaratan rasional dan logika.
- c. Keputusan yang diambil dengan menggunakan pendekatan ilmiah digabung dan daya pikir yang kreatif, inovatif, intuitif dan bahkan rasional.
- d. Keputusan yang diambil harus dapat dilaksanakan⁶.

⁵ RA.Supriyono, Drs, S.U, Akuntan, Manajemen Strategi dan Keputusan Bisnis, hal 87, 1998

⁶ Ibit, hal 19

Sedangkan menurut William F. Glueck dan Lawrence R. Janch (1989 : 52) membuat model manajemen strategi yang dapat diperinci menjadi tahap yaitu :

- a. Mempertimbangkan unsur – unsur dari strategi yang meliputi tujuan perusahaan
- b. Meneliti lingkungan ekstern.
- c. Meneliti lingkungan intern perusahaan
- d. Mempertimbangkan alternatif strategi
- e. Mengalokasikan sumber daya yang ada dan mengeporasikan sesuai dengan strategi
- f. Membuat kebijaksanaan fungsional dan administrasi.
- g. Mengevaluasi untuk pembuatan strategi berikutnya.

Dari berbagai penulis dan membuat model umum yang secara ringkas diuraikan menjadi 8 tahap yaitu⁷ :

- a. Penentuan misi dan tujuan.
- b. Pengembangan profil perusahaan
- c. Analisis lingkungan eksternal
- d. Identifikasi kesempatan dan ancaman strategis
- e. Pembuatan keputusan strategis
- f. Pengembangan strategis perusahaan
- g. Implikasi strategi
- h. Peninjauan kembali dan evaluasi.

⁷ T. Hani Handoko, Pengantar Manajemen, hal 94, 1994

Dengan melihat hal – hal diatas dapat di simpulkan bahwa proses keputusan strategi meliputi 5 (lima) kategori utama langkah yang dapat penuklis kemukakan dan langkah perencanaan strategi tersebut meliputi :

- a. Menetapkan tujuan.
- b. Penganalisaan lingkungan dan keunggulan strategi intern dengan menggunakan alat analisis SWOT, EFAS, IFAS, IE, dan Analisa Rasio.
- c. Penentuan dan pemiliahian alterntif strategi dengan menggunakan IE dan matrik space analisis. Mencakup :
 - Strategi investasi
 - Strategi pertumbuhan
 - Strategi bersaing
- d. Implementasi dari strategi yang telah dibuat
- e. Mengevaluasi strategi sebagai pertimbangan untuk menyusun strategi berikutnya.

II.6.1. Penentuan Tujuan

Sebelum penetapan tujuan kami akan menjelaskan tentang pengertian dari tujuan sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih jelas tentang tujuan itu sendiri.

Tujuan adalah sesuatu yang dicari serta merupakan hasil akhir yang hendak dicapai⁸.

Menurut Ansoff, yang dikutip oleh R.A Supriyono (1985 : 24) adalah : keputusan yang memungkinkan manajemen untuk

⁸ Sukanto Reksohadiprojo, Kebijaksanaan peusahaan, hal. 34, 1990

mengerahkan atau berpedoman dan mengukur prestasi ke arah yang diharapkan.

Pendapat Gluek (1984 : 55) mengenai tujuan adalah sebagai berikut :

Tujuan organisasi adalah hasil akhir yang dicari untuk dicapai oleh organisasi dengan keberadaannya dan kegiatan – kegiatannya.

Sering orang rancu dalam memberikan pengertian antara tujuan dengan sasaran. Berikut ini penulis mencoba untuk melihat lebih jauh untuk keduanya.

Tujuan memberikan pengertian lebih luas sedangkan sasaran adalah lebih khusus⁹. Tetapi penulis dan manajer tidak membedakannya. Istilah tujuan dan sasaran digunakan dalam pengertian yang sama untuk menunjukkan hasil akhir yang dicari dan akan dicapai. Keduanya mempunyai orientasi diinginkan, terutama untuk meningkatkan prestasi organisasi.

Dalam hal ini penulis juga tidak membedakan pengertian antara keduanya karena seperti telah dijelaskan bahwa keduanya mempunyai orientasi yang sama.

Ada berbagai macam tujuan yang hendak dicapai perusahaan seperti yang dikemukakan oleh berbagai penulis sebagai berikut :

⁹ T Hani Haandoko, Pengantar Manajemen, Hal 107, 1984

- a. Profitabilitas.
- b. Efisiensi
- c. Kepuasan dan pengembangan karyawan
- d. Kualitas produk atau jasa untuk langganan atau iklan
- e. Tanggung jawab sosial dan hubungan atau nama baik dengan masyarakat
- f. Kepemimpinan pasar
- g. Maksimalisasi deviden atau harga saham untuk para pemegang saham

Dari pendapat – pendapat di atas maka dapat dikatakan bahwa tujuan – tujuan suatu organisasi biasa lebih dari satu dan tiap perusahaan atau organisasi mempunyai prioritas yang berbeda.

Secara tradisional dan historis suatu perusahaan hanyalah mempunyai satu tujuan profit orientasi yaitu mencapai laba maksimum.

Hal ini dapat dibuktikan melalui pendapat Humle (1983 : 24) yang menulis:

Sasaran pokok perusahaan adalah memaksimalkan hasil jangka panjang dari sumber daya yang digunakan. Perencanaan lab harus dijalankan dalam rangka suatu analisis kritis tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan, tentang kesempatan yang timbul dari

lingkungan sekitar dimana perusahaan itu bekerja, tentang penghargaan para pemilik, majikan, karyawan dan langganan.

Jelaslah bahwa maksimalisasi laba tetap menjadi pertimbangan utama dalam menentukan tujuan perusahaan tetapi bukan berarti bahwa tujuan lain tidak ada atau diabaikan begitu saja. Dengan demikian timbul pertanyaan apakah perusahaan tetap berpegang pada maksimalisasi laba atau tujuan yang lain. Jawabnya adalah tergantung pertimbangan dari faktor yang mempengaruhi tentang tujuan.

Tiga faktor yang harus dipertimbangkan¹⁰ :

- a. Realita lingkungan dan saling hubungan kekuatan eksternal.
- b. Realitas sumber – sumber dan saling hubungan kekuatan internal perusahaan.
- c. sistem nilai para eksekutif puncak

Setelah lebih rinci mengemukakan sebagai berikut, dalam mencapai tujuan perusahaan maka perlu dihubungkan dengan¹¹ :

- a. Tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat.
- b. Adaptasi terhadap prioritas nasional.
- c. Pengaruh lingkungan dimana perusahaan beroperasi.
- d. Kontribusi kebutuhan personel.

Dari berbagai pendapat diatas maka penulis menyimpulkan bahwa untuk menentukan tujuan perusahaan maka harus dipertimbangkan

¹⁰ RA. Supriyono, Drs. S.U, Akuntan, Manajemen Strategi dan Keputusan Bisnis, hal 24, 1998

¹¹ Ibit, hal 26, 1998

unsur – unsur intern dan ektern perusahaan, artinya dalam merumuskan tujuan haruslah dipertimbangkan harapan – harapan yang diinginkan oleh unsur – unsur yang berkepentingan pada perusahaan baik ektern (masyarakat, pemerintah, konsumen) maupun intern (karyawan, direksi, pemegang saham, organisasi buruh)

II.6.2. Analisa Lingkungan Perusahaan

Analisa lingkungan perusahaan bertujuan mengidentifikasi dan menganalisa kecenderungan, faktor dan fenomena utama yang mungkin Mempunyai dampak penting terhadap penyusunan strategi. Yang dimaksud dengan Strategi adalah :

Sekumpulan besar faktor – faktor ektern, sebagian besar tidak dapat dikendalikan yang mempengaruhi pengambilan keputusan perusahaan untuk memilih dan menolak dasar – dasarnya strategi, kebijaksanaan dan taktik yang mengarahkan kegiatan – kegiataaan maupun kegiatan itu sendiri serta proses intern dan struktur organisasi perusahaan¹².

a. Analisa Lingkungan Ektern

Analisa lingkungan ektern adalah meneliti kecenderungan yang sedang berlangsung diluar perusahaan yang bertujuan untuk mengetahui peluang dan ancaman dan menggunakan

¹² Sukanto Reksohadiprojo. M. Com, Kebijaksanaan Perusahaan. hal 6, 1990

sebagai dasar pemilihan alternatif strategi perusahaan sebagai bagian dari proses perencanaan strategis .

Pengertian dari lingkungan banyak diungkapkan oleh beberapa penulis seperti Christensen maupun Gluek yang diragakan oleh Supriyono (1985 : 66) sebagai berikut :

Lingkungan adalah kondisi – kondisi atau faktor – faktor eksternal yang mempengaruhi atau menuntun kearah kesempatan atau ancaman – ancaman pada kehidupan dan pengembangan perusahaan, lingkungan secara relevan mempengaruhi terhadap proses atau operasi keputusan strategi.

Básu Swasta (1985 : 15) membagi faktor – faktor tersebut menjadi enam :

- a. Demografi.
- b. Kondisi perekonomian.
- c. Faktor sosial dan budaya
- d. Faktor politik dan hukum.
- e. Teknologi.
- f. Persaingan.

Sedangkan Creaves (1982:32) membaginya menjadi empat faktor yaitu :

- a. Ekonomi
- b. Teknologi

c. Politik

d. Sosial

Srivastava (1989 : 81) mengelompokkannya menjadi dua kelompok besar meliputi :

a. Direct Action Environment :

- Suppliers
- Customers
- Governmen laws and agencies
- Competitor

b. Indirect Action Enviroment :

- Internasional Event
- Ecohomy
- Socio – Cultural Erviroment
- Interest Group

Membaginya menjadi lima faktor¹³ :

- a. Ekonomi.
- b. Politik
- c. Pemasok dan tehnologi.
- d. Sosial
- e. Geografi

Setidaknya ada lima faktor yang harus dipertimbangkan dalam menganalisis lingkungan ektern. penulis juga menjadi lima

¹³ R.A Supriyono, Drs. S.U Akuntan, Manajemen Strategi. hal 74. 1998

yang kami anggap mempunyai pengaruh terhadap perusahaan yaitu :

- a. Ekonomi
- b. Politik, termasuk pemerintah dan aturannya.
- c. Pasar dan Persaingan.
- d. Teknologi.
- e. Demografi.

Faktor – faktor inilah yang dianalisis artinya beberapa faktor inilah yang perlu dimonitor dalam menyusun strategi dan selanjutnya dapat mengevaluasi peluang dan ancaman bagi perusahaan

b. Analisis lingkungan intern perusahaan

Analisis lingkungan intern perusahaan adalah mengetahui sejauh mana perusahaan memanfaatkan kesempatan dari menghadapi lingkungan.

Istilah lingkungan intern ini ada juga yang mengatakan lingkungan mikro ada beberapa penulis membagi ke dalam beberapa faktor .

Sedangkan Gluek berpendapat adalah :

- a. Faktor finansial dan akuntansi.
- b. Faktor pemasaran dan distribusi.
- c. Faktor produksi dan operasi,

d. Faktor personel dan hubungan perburuan.¹⁴

Jelaslah bahwa faktor – faktor seperti dikemukakan diatas perlu dianalisis, dari situlah pembuat strategi akan mampu melihat kelemahan dan kekuatan intern perusahaan yang akhirnya akan menenmtukasn strategi apa yang tepat untuk menghadapi tantangan diluar perusahaan.

II.6.3. Alternatif strategi

Alternatif strategi adalah proses mempertemukan antara kesempatan lingkungan dengan kemampuan perusahaan pada tingkat resiko yang dapat di terima. Banyak alternatif yang ditulis oleh beberapa ahli seperti:

II.6.3.1. Strategi Investasi / General

a. Strategi tumbuh

TABEL 1
Model untuk Strategi Korporat

		KEKUATAN INTERNAL BISNIS		
		TINGGI	RATA- RATA	RENDAH
DAYA TARIK INDUSTRI	TINGGI	1 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal	3 RETRENCHMEN Turnaround
	SEDANG	4 STABILITY Hati hati	5 GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal STABILITY Tak ada perubahan profit strategi	6 RETRENCHMEN Captive Company atau divestment
	RENDAH	7 GROWTH Diversifikasi Konsentrik	8 GROWTH Diversifikasi Konglomerat	9 RETRENCHMEN Bangrut atau likuidasi

¹⁴ R.A Supriyono, Drs. S.U Akuntan. Manajemen Strategi. hal 111, 1998

- i. Growth Strategi yang merupakan pertumbuhan perusahaan.
- ii. Stability Strategi adalah arah strategi yang ditetapkan.
- iii. Retrenchment Strategi usaha memperkecil atau mengurangi usaha

Keterangan :

- a. Konsentrasi melalui integrasi vertikal yaitu strategi untuk mencapai pertumbuhan kombinasi penjualan, asset, profit, dengan cara menurunkan harga atau pengembangan produk
- b. Konsentrasi melalui integrasi horizontal yaitu : kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun dilokasi lain, meningkatkan jenis produk serta jasa.
- c. Diversifikasi konsentris yaitu : perusahaan berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru karena memiliki pemasaran yang baik.
- d. Diversifikasi konglomerat yaitu : perusahaan melakukan kegiatan bisnis yang tidak berhubungan atau perusahaan melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain.

Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset, profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses pasar yang lebih luas

b. Strategi Bertahan

Perusahaan berusaha agar unit bisnis yang bersangkutan bertahan pada posisinya, karena peluang/kekuatan tidak memungkinkan untuk pengembangan. Ada dua strategi dasar dari pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain.

Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan konsentrasi, sedangkan perusahaan yang relatif kurang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerjanya.

c. Strategi Penciutan

Perusahaan, menciutkan/ menutup bisnis mengingat tidak adanya peluang / kekuatan untuk bertahan agar tidak terus menderita rugi.

II.6.3.2. Strategi Pertumbuhan

Strategi dasar untuk unit bisnis telah diambil maka unit bisnis yang bersangkutan dapat memilih beberapa alternatif strategi yaitu :

a. Strategi Penetrasi

Perusahaan dapat tumbuh dengan menjual jasa atau barang yang ada pada pasarnya sekarang dengan cara meningkatkan user, usage, use melalui promo yang agresif dan saluran baru.

b. Ekspansi Produk

Tumbuh melalui pengembangan produk mix, dijual, pada pasarnya sekarang.

c. Ekspansi Pasar

Tumbuh dengan menjual produknya sekarang pada pasar baru melalui ekspansi pasar

d. Diversifikasi

Perusahaan tumbuh melalui produk baru pada pasar yang baru diversifikasi bias dilakukan dengan keterkaitan distribusi atau keterkaitan distribusi atau keterkaitan teknologi atau tanpa keterkaitan sama sekali

e. Integrasi

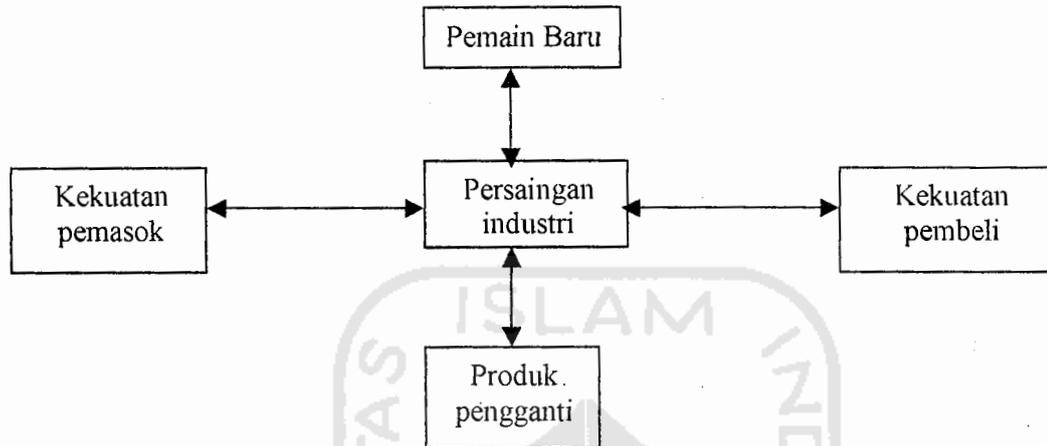
Perusahaan melengkapi unit bisnis kearah hulu, hilir atau horizontal.

II.6.3.3. Strategi bersaing

Ada berapa pendapat tentang strategi bersaing tingkat korporat seperti pendapat Michael E. Porter

GAMBAR 3

Diagram Persaingan Porter



Porter memperkenalkan tiga strategi generik yaitu :

- a. Differentiation yaitu perusahaan bersaing melalui keunggulan nilai yang unik yang berbeda dengan produk yang ditawarkan oleh pesaing.
- b. Cost Leadership yaitu: meminimalkan biaya operasi secara lebih efisien dari kompetitor sehingga mampu menawarkan harga terendah.
- c. Fokus mengkonsentrasi kepada memenuhi kebutuhan salah satu pasar atau sekelompok konsumen dengan cara lebih baik dari pesaing.

II.6.4. Cara Menimplementasikan Strategi

Implementasi perencanaan menyangkut pelaksanaan dari alternatif strategi yang dipilih, seperti yang dikemukakan oleh sukanto (1986 :109) :

Pengolahan bermacam – macam peralatan organisasi dan manajemen yang mengarahkan, mengendalikan pemanfaatan sumber daya perusahaan (keuangan, manusia, peralatan, dan lain – lain) melalui strategi perusahaan¹⁵.

Implementasi ini berarti menjabarkan strategi perusahaan ke dalam unit tau tingkat fungsional perusahaan.

Adapun penulis menyimpulkan cara mensukseskan implementasi strategi adalah :

- a. Semua manajer bertanggung jawab untuk perumusan dan pelaksanaan manajemen strategik di dalam area yang menjadi tanggung jawabnya.
- b. Praktek – praktek dan sistem – sistem manajemen termasuk fungsi – fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan – harus dimobilisasi untuk mendukung pelaksanaan strategi.
- c. Di antara penyebab terhambatnya pelaksanaan strategi adalah berasal dari hal – hal pokok seperti analisis lingkungan lemah dan kegagalan proses yang sebab awalnya adalah kurangnya partisipasi dalam proses penyusunan rencana.

¹⁵ Sukanto Reksohadiprojo. M. Com. Kebijaksanaan Perusahaan, hal 109 . 1990

II.6.5. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi ini digunakan untuk memonitor bahwa alternatif yang diambil bisa sesuai dengan harapan. Seperti yang dikemukakan oleh Glueck (1964 : 102) :

Evaluasi strategi adalah tahap proses manajemen strategi dimana manajer puncak mencoba menjamin bahwa strategi yang mereka pilih terlaksana dengan tepat dan mencapai tujuan perusahaan

Hasil dari evaluasi dapat mengarahkan kepada perubahan yang akan memperbaiki implementasi keputusan

