

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perubahan lingkungan ekonomi, politik, hukum, sosial, dan budaya yang cukup cepat merupakan dampak dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat pesat. Indonesia sebagai negara berkembang yang memulai untuk membuka diri terhadap persaingan global, tidak akan dapat mengelak dari pengaruh perubahan. Kehidupan ekonomi, khususnya sektor industri membawa peran yang sangat besar dalam persaingan global, dimana intinya adalah perdagangan bebas, perdagangan tanpa mengenal batas. Hanya perusahaan dengan strategi yang terencana, jelas dan mempunyai arah yang dapat menempatkan diri dalam posisi bisnis terbaik sehingga mampu untuk mencapai tujuan dan sasaran.

Sebagian besar perusahaan memiliki pola perkembangan yang hampir sama. Mereka memulai dengan sebuah usaha yang memiliki keterbatasan dalam permodalan, kemampuan, dan pengalaman. Oleh karena itu, perusahaan yang baru biasanya dimulai dengan usaha untuk mempertahankan hidup, barulah sedikit demi sedikit mengumpulkan modal, kemampuan dan pengalaman untuk mengembangkan usahanya.

Berbagai strategi mulai dijalankan untuk keberlangsungan hidupnya dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran. Pencapaian tujuan dan sasaran pokok jangka panjang, orientasi terhadap pertumbuhan serta keputusan mengenai

industri dan pasar yang akan dimasuki sangat ditentukan oleh strategi. Oleh karena itu, strategi harus dikembangkan dan diimplementasikan dengan penuh pemahaman terhadap misi dan tujuan, nilai inti dan budaya, kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal. Rumusan misi dan tujuan harus dilandasi pemahaman terhadap nilai inti dan budaya sehingga mampu menggunakan kekuatan, mengatasi kelemahan, memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman.

Strategi mewujudkan tiga orientasi umum yaitu pertumbuhan, stabilitas dan pengurangan. Persaingan yang semakin tajam menuntut setiap perusahaan tidak hanya bertahan hidup tetapi secara tidak langsung diharuskan mempunyai kemampuan untuk tumbuh dan berkembang. Perusahaan harus selalu mengembangkan kegiatan usahanya melalui strategi pertumbuhan, karena pertumbuhan diperlukan untuk mempertahankan kehidupan dalam jangka panjang. Pertumbuhan yang berkelanjutan berarti penjualan yang meningkat sehingga pada akhirnya dapat menaikkan laba. Hanya dengan pertumbuhan, perusahaan dapat berkembang yang pada gilirannya mampu mencapai tujuan perusahaan, keuangan dan strategik.¹

Pertumbuhan merupakan strategi yang sangat populer karena adanya kemungkinan sebagai berikut:²

1. Pertumbuhan telah diakui sebagai jalan menuju sukses bagi usahawan, jalan cepat mengembangkan usaha untuk meraih keberhasilan materiil.

¹ Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategik: Konsep dan Kasus*, Edisi Ketiga, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2002, hlm. 203.

² Suwarsono Muhammad, *op. cit.*, hlm. 203.

2. Pertumbuhan adalah sebab pokok yang dapat dijadikan alasan bagi eksekutif perusahaan untuk meningkatkan pendapatan dan bonus serta sebab yang penting untuk terus-menerus dipekerjakan pada perusahaan yang bersangkutan.
3. Keberhasilan menumbuhkan perusahaan adalah ukuran terpenting keberhasilan manajer dan hampir pasti mereka ingin dikenal sebagai manajer yang berhasil membesarkan perusahaan.
4. Tekanan dari pemilik dan berbagai pihak lain yang secara langsung berkepentingan terhadap perusahaan.
5. Kepercayaan bahwa hanya dengan pertumbuhan perusahaan dapat terus-menerus menjaga keberlangsungan hidupnya, apalagi pada industri tertentu yang tidak memiliki pilihan lain kecuali berkembang.

Industri pariwisata sebagai salah satu industri sumber keuangan bagi negara yang sangat besar harus mendapatkan perhatian khusus dalam perkembangannya. Kerjasama antara pelaku industri pariwisata dengan pemerintah maupun swasta harus terus digalang untuk menjadikan Indonesia sebagai negara tujuan wisata. Insan pariwisata dituntut mampu menciptakan bentuk pariwisata yang dapat memenuhi keinginan para wisatawan dalam mengatasi kejenuhan dengan memberikan bentuk wisata yang berbeda. Situasi demikian secara tidak langsung memaksa para pelaku industri pariwisata untuk mengembangkan strategi agar dapat menarik minat konsumen mengunjungi wisata yang dikelolanya.

Kota yang kaya budaya dan berlimpah tempat pendidikan menjadikan Daerah Istimewa Yogyakarta sebagai kota pariwisata. Wisatawan mancanegara maupun wisatawan nusantara menjadikan Yogyakarta sebagai kota tujuan wisata. Agrowisata Salak Pondoh sebagai objek pariwisata minat khusus mempunyai peluang yang sangat besar untuk dapat terus tumbuh dan berkembang sehingga tidak hanya berjalan di tempat atau bahkan dilupakan orang. Kawasan wisata agro (pertanian) tanaman salak pondoh sebagai buah khas Yogyakarta berlokasi sangat strategis karena berada di jalur wisata Borobudur-Kaliurang-Kraton-Prambanan, tepatnya di dusun Gadung, Bangunkerto, Turi, Sleman, Yogyakarta sehingga sudah seharusnya mendapat perhatian pengembangan secara khusus.

Agrowisata Salak Pondoh sebagai obyek pariwisata yang berpola pada bentuk perkebunan dan pertanian mempunyai peluang besar sebagai objek pariwisata tujuan utama karena langkanya bentuk wisata agro serta dapat sebagai pusat penelitian dan pengembangan ilmu pengetahuan. Kesempatan sangat besar tersebut harus dimanfaatkan sebaik dan sesegera mungkin. Dengan demikian pengelola Agrowisata Salak Pondoh dituntut mampu menerapkan strategi terbaik sehingga tercapai pertumbuhan bagi kegiatan usahanya dan dapat menempati posisi bisnis yang mapan. Oleh karena itu, harus dilakukan analisis yang akurat mengenai kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman untuk mendapatkan alternatif strategi yang dapat dijalankan bagi perkembangan kegiatan usahanya.

Hal tersebut menarik minat penulis untuk melakukan penelitian dengan judul: ANALISIS STRATEGI PERTUMBUHAN AGROWISATA SALAK PONDOH, SLEMAN, YOGYAKARTA.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta apa peluang dan ancaman yang dihadapi oleh Agrowisata Salak Pondoh?
2. Di manakah posisi bisnis Agrowisata Salak Pondoh pada saat ini?
3. Alternatif strategi bisnis apakah yang dapat diterapkan oleh Agrowisata Salak Pondoh setelah mengetahui kelemahan dan kekuatan yang dimiliki serta peluang dan ancaman yang dihadapi?

1.3 Batasan Masalah

Agar ruang lingkup permasalahan yang akan diteliti lebih terfokus dan tidak meluas objek bahasannya serta supaya tidak terjadi kesalahan penafsiran, maka penulis melakukan pembatasan masalah sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan pada zona inti sebagai kawasan pokok Agrowisata Salak Pondoh.
2. Penelitian melalui wawancara dan kuesioner dilakukan kepada ketua, bendahara, pembantu umum, koordinator harian dan karyawan bagian tiketing sedangkan wawancara yang lebih mendalam dilakukan dengan ketua dan koordinator harian.
3. Penelitian ini terbatas pada strategi pertumbuhan Agrowisata Salak Pondoh. Hal-hal lain di luar itu, walaupun erat kaitannya bukan merupakan jangkauan dari penelitian ini.

4. . Penentuan posisi bisnis dan alternatif strategi menggunakan Matrik 9 Sel dan penyusunan faktor-faktor strategis sebagai penentu alternatif strategi yang lebih detail dan jelas menggunakan Matriks SWOT.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai oleh penulis dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh Agrowisata Salak Pondoh.
2. Mengetahui posisi bisnis Agrowisata Salak Pondoh pada saat ini.
3. Mengetahui alternatif strategi bisnis yang dapat diterapkan Agrowisata Salak Pondoh setelah mengetahui kelemahan dan kekuatan yang dimiliki serta peluang dan ancaman yang dihadapi.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi Agrowisata Salak Pondoh
 - Mengetahui kekuatan dan mengenali kelemahan yang dimiliki sehingga dapat menangkap peluang dan mengurangi atau menghindari ancaman yang dihadapi untuk membantu memudahkan dalam pengambilan keputusan strategis selanjutnya.
 - Memberikan informasi dan masukan mengenai posisi bisnis sehingga dapat sebagai bahan pertimbangan dan acuan dalam merencanakan dan merumuskan alternatif strategi bisnis bagi perusahaan.

2. Bagi penulis

- Menerapkan teori mengenai manajemen strategi khususnya strategi pertumbuhan yang telah diperoleh selama kuliah dalam kasus nyata.
- Menambah pengetahuan serta pengalaman mengenai dunia usaha.

3. Bagi masyarakat umum

Digunakan sebagai bahan pertimbangan dan masukan untuk mengembangkan pemikiran yang lebih luas dan kritis dalam dunia bisnis, khususnya mengenai strategi perusahaan sehingga dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan kreativitas dalam bekerja.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok yang dilakukan dalam usaha untuk mempertahankan kelangsungan hidup, untuk berkembang, mendapatkan laba dan mencapai tujuan bisnis. Pemasaran merupakan kegiatan manusia dalam hubungannya dengan pasar untuk mewujudkan transaksi yang mungkin terjadi dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan manusia.

Menurut Philip Kotler, pemasaran adalah proses sosial dan manajerial dimana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka dengan menciptakan, menawarkan dan menukarkan produk yang bernilai satu sama lain.³ Sedangkan definisi pemasaran menurut William J. Stanton adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.⁴

Berdasarkan definisi tersebut, dapat diketahui bahwa pemasaran merupakan suatu proses atau sistem yang melibatkan berbagai kegiatan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan. Proses atau sistem ini memerlukan banyak tenaga dan keterampilan sehingga diperlukan manajemen yang terdiri atas perancangan dan pelaksanaan rencana-rencana untuk dapat mencapai tujuan pelanggan dan organisasi.

³ Philip Kotler, *Manajemen Pemasaran: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*, Salemba Empat, Jakarta, 1995, hlm. 15.

⁴ Basu Swatha, Irawan, *Manajemen Pemasaran Modern*, Liberty, Yogyakarta, 1997, hlm. 5.

2.2 Pengertian Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran terjadi apabila setidaknya terdapat satu pihak dalam pertukaran potensial memikirkan sasaran dan cara mendapatkan tanggapan yang dia kehendaki dari pihak lain. Definisi manajemen pemasaran yang dirumuskan tahun 1985 oleh Persatuan Pemasaran Amerika adalah proses perencanaan dan pelaksanaan dari perwujudan, pemberian harga, promosi dan distribusi dari barang-barang, jasa dan gagasan untuk menciptakan pertukaran dengan kelompok sasaran yang memenuhi tujuan pelanggan dan organisasi.⁵

Manajemen pemasaran terjadi dalam organisasi dengan semua pasarnya. Masing-masing harus menentukan sasaran dan membuat strategi dengan komitmen untuk memuaskan pelanggan dan memiliki kemampuan dalam beradaptasi dengan pasar yang terus berubah untuk mencapai hasil yang memuaskan dalam pasar-pasar tersebut sehingga diperlukan perencanaan strategis berwawasan pasar.

2.3 Pengertian Strategi

Perusahaan hanya dapat mencapai tujuan dan sasaran pokoknya melalui usaha untuk terus tumbuh dan berkembang dengan strategi yang terencana, jelas dan mempunyai arah. Strategi merupakan suatu perencanaan kegiatan yang komprehensif yang menentukan petunjuk dan pengarahannya yang kritis terhadap pengalokasian sumber daya untuk mencapai sasaran jangka panjang organisasi.⁶

⁵ Philip Kotler, *op. cit.*, hlm. 16.

⁶ John R. Schermerhorn, Jr., *Manajemen*, Buku 1, Andi, Yogyakarta, 1996, hlm. 174.

Strategi dapat pula diartikan sebagai rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan.⁷

Menurut Chandler⁸ Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut.

Berdasarkan definisi di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa strategi merupakan rumusan perencanaan yang menyeluruh dan terpadu untuk mencapai misi dan tujuan perusahaan.

Strategi berorientasi kepada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, yang antara lain meliputi:

1. Strategi pemasaran, memanfaatkan strategi pengembangan pasar, pengembangan produk, promosi, dan penetapan harga.
2. Strategi produksi atau operasional, menentukan bagaimana dan di mana sebuah produk dibuat dan penyebaran sumber daya fisik yang diperlukan.
3. Strategi keuangan, adalah untuk memaksimalkan nilai finansial perusahaan serta menyediakan perusahaan struktur keuangan dan dana yang cukup untuk mencapai tujuan umumnya.

⁷ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, Bumi Aksara, Jakarta, 1995, hlm. 17.

⁸ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi, Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002, hlm. 4.

4. Strategi Sumber Daya Manusia menjawab permasalahan karyawan.
5. Strategi penelitian dan pengembangan memberikan pilihan menjadi pemimpin atau pengikut sebagai cara untuk mencapai biaya rendah keseluruhan atau diferensiasi.

Dengan demikian strategi harus dikembangkan dan diimplementasikan dengan penuh pemahaman terhadap⁹:

1. Misi dan tujuan perusahaan

- Misi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup. Misi memberitahukan siapa kita dan apa yang kita lakukan. Misi perusahaan dibentuk berdasarkan sejarah, pilihan pemilik dan manajemen, lingkungan pasar, sumber daya, serta ciri kompetensinya. Pernyataan misi yang baik membatasi jumlah tujuannya, menetapkan lingkup kompetisi, memberikan motivasi, menekankan kebijaksanaan utama, dipandu oleh visi serta memberikan visi dan arah perusahaan dalam jangka panjang.
- Tujuan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi.

Pengertian yang jelas tentang misi dapat membantu manajer memilih dan mengimplementasikan strategi yang menjaga sebuah tujuan yang sama.

⁹ John R. Schermerhorn, *op. cit.*, hlm. 179

2. Nilai inti dan budaya perusahaan

Budaya perusahaan adalah sistem nilai yang utama untuk organisasi secara keseluruhan. Melalui budaya perusahaan, nilai-nilai dibentuk dan menjadi kebiasaan. Nilai yang kuat membantu menegakkan identitas institusi dan mengarahkan perilaku anggota menjadi lebih bernilai. Strategi hendaknya konsisten dengan dukungan budaya perusahaan yang berlaku.

3. Kekuatan dan kelemahan internal perusahaan

Perusahaan harus melakukan penilaian internal terhadap kekuatan dan kelemahan sehingga memperkuat dasar perumusan strategi yang realistis.

- Kekuatan adalah suatu keunggulan sumber daya, keterampilan, atau kemampuan lain yang relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dari pasar yang dilayani atau hendak dilayani oleh perusahaan.
- Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kemampuan yang secara serius menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan.

4. Peluang dan ancaman lingkungan perusahaan

Strategi yang baik didasarkan pada pemahaman terhadap situasi lingkungan yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan.

- Peluang adalah situasi utama yang menguntungkan atau memberikan dampak positif terhadap perusahaan.

- Ancaman adalah situasi utama yang tidak memberikan keuntungan atau tidak memberikan dampak positif terhadap perusahaan.

Perusahaan harus mampu merumuskan dan menentukan strategi yang membuat perusahaan tidak hanya mampu mempertahankan eksistensinya, akan tetapi tangguh melakukan penyesuaian dan perubahan yang diperlukan sehingga semakin meningkatkan efektivitas dan produktivitasnya. Strategi mendorong perusahaan untuk dapat memusatkan perhatian terhadap posisi bisnis yang dijalani, mengetahui arah perusahaan, memahami cara pencapaiannya sehingga dapat melaksanakan tindakan yang perlu dilakukan untuk dapat memaksimalkan kekuatan dan merebut peluang yang ada agar berhasil secara efektif dan efisien.

Strategi memampukan perusahaan dalam menghadapi perubahan yang terjadi setiap saat terhadap laju inflasi, tingkat pertumbuhan ekonomi, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, perubahan demografi serta yang lebih penting ialah peran strategi yang sangat besar dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

Menghasilkan strategi yang benar-benar tepat mengharuskan perusahaan untuk melakukan pengamatan terhadap lingkungan internal dan eksternal, perumusan strategi, implementasi strategi serta evaluasi dan pengendalian strategi melalui manajemen strategis.

2.4 Manajemen Strategis

Dasar utama kerja adalah perhatian terhadap manajemen strategis. Manajemen strategis sangat penting bagi kinerja bisnis yang efektif dalam lingkungan yang selalu berubah. Manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.¹⁰

Manajemen strategis berkembang melalui empat tahap yang berurutan, yaitu¹¹

1. Perencanaan keuangan dasar: mencari pengendalian operasional yang lebih baik melalui pemenuhan anggaran.
2. Perencanaan berbasis peramalan: mencari perencanaan yang lebih efektif untuk pertumbuhan dengan mencoba meramalkan masa yang akan datang, melebihi dari tahun berikutnya.
3. Perencanaan berorientasi keluar (perencanaan strategis): mencari cara untuk meningkatkan respon terhadap pasar dan persaingan dengan mencoba berpikir secara strategis.
4. Manajemen strategis: mencari cara untuk mengelola semua sumber daya guna mengembangkan keunggulan kompetitif dan membantu menciptakan kesuksesan di masa yang akan datang.

Oleh karena itu, perusahaan harus menguasai teknik-teknik desain atau rancang bangun manajemen strategis yang tepat dan cocok. Proses manajemen strategis yang meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi

¹⁰ J David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *op. cit.*, hlm. 4.

¹¹ *Ibid.*, hlm. 5.

strategi serta evaluasi dan pengendalian akan dibahas lebih terperinci pada subbab analisis strategis.

Tujuan utama manajemen strategis adalah memadukan faktor-faktor strategis yang berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan dalam rangka memberikan kompetensi langka secara tepat untuk membuat perusahaan menjadi berbeda yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sehingga menghasilkan laba.

2.5 Strategi Perusahaan

Perusahaan yang beroperasi dalam bisnis tunggal atau satu bisnis dapat mempertimbangkan ketepatan beberapa strategi alternatif perusahaan yang sesuai, dengan mengkombinasikan daya tarik industri dan posisi kompetitif perusahaan yang akan menunjukkan strategi perusahaan yang cocok dengan kategori pertumbuhan, stabilitas dan pengurangan, sebagai strategi generik yang akan dijabarkan menjadi strategi utama yang lebih operasional.

2.5.1 Strategi Pertumbuhan

Perusahaan yang melakukan bisnis dalam lingkungan yang selalu berubah harus terus tumbuh agar mampu bertahan. Pertumbuhan diperlukan perusahaan sebagai upaya untuk dapat berkembang dalam jangka panjang sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan, keuangan dan strategis. Pertumbuhan yang berkelanjutan berarti penjualan yang meningkat dan sebuah kesempatan untuk memanfaatkan pengalaman untuk mengurangi harga pokok penjualan per unit, sehingga akhirnya menaikkan laba. Pengurangan biaya menjadi sangat penting

apabila perusahaan berada dalam industri yang tumbuh dengan cepat dan terjadi persaingan harga untuk memperbesar pangsa pasar mereka.

Strategi pertumbuhan adalah strategi bersaing yang berusaha mengembangkan atau membesarkan perusahaan sesuai dengan ukuran besaran yang disepakati untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.¹² Melalui strategi pertumbuhan, perusahaan berusaha meningkatkan ukuran dan ekspansi aliran operasi. Perusahaan melaksanakan strategi pertumbuhan apabila perusahaan tersebut¹³:

1. Meningkatkan tingkatan tujuan yang lebih tinggi pada masa yang akan datang dibandingkan dengan perhitungan atau ramalan pada masa lalu.
2. Melayani masyarakat dalam sektor produk yang sama atau dapat menambah sektor-sektor baru.
3. Memusatkan keputusannya pada peningkatan prestasi fungsional yang utama.

Strategi utama pertumbuhan adalah sebagai berikut:

1. Konsentrasi

Konsentrasi merupakan strategi dengan menggunakan kekuatan yang ada berupa sumber daya dan dana untuk memperbaharui dan meningkatkan produktivitas dengan bertumbuh kembang pada semua atau hampir semua sumber daya yang sejenis.

Perusahaan yang memilih strategi konsentrasi, dapat berkembang melalui:

¹² Suwarsono Muhammad, *op. cit.*, hlm. 202.

¹³ Supriyono, *Manajemen Strategi dan Kehijaksanaan Bisnis*, Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta, 1998, hlm. 197.

a) Integrasi vertikal

Integrasi vertical dilakukan untuk menambah keunggulan bersaing dalam industri yang menarik dengan:

- Integrasi ke depan dengan mengambil alih fungsi yang semula dilakukan oleh distributor agar perusahaan memegang kendali atas kualitas dan distribusi produk.
- Integrasi ke belakang dengan mengambil alih fungsi yang semula dilakukan oleh pemasok untuk meminimisasi biaya akuisisi sumber daya dan operasi yang tidak efisien.

b) Integrasi horizontal

Integrasi horizontal dapat dilakukan oleh perusahaan yang berada dalam industri yang sangat atau cukup menarik tetapi posisi kompetitifnya hanya rata-rata, yaitu dengan memperluas kegiatan-kegiatan yang dimiliki perusahaan ke dalam lokasi geografi yang berbeda untuk memperluas segmen pasar dan atau dengan menambah rentang produk yang ditawarkan kepada pasar untuk mengurangi potensi persaingan.

2. Diversifikasi

Diversifikasi merupakan strategi menumbuhkembangkan perusahaan dengan bisnis baru yang berhubungan atau pun tidak dengan bisnis sebelumnya atau melakukan investasi spekulasi yang baru.

Perusahaan yang memilih diversifikasi dapat berkembang melalui:

a) Diversifikasi konsentris

Diversifikasi konsentris merupakan pertumbuhan melalui penambahan produk atau divisi yang sudah ada pada perusahaan sebelumnya, yang dilakukan dengan cara yang masih sama dengan produk yang sudah ada. Strategi ini tepat apabila perusahaan memiliki posisi kompetitif yang kuat tetapi daya tarik industrinya rendah.

b) Diversifikasi konglomerat

Diversifikasi konglomerat merupakan pertumbuhan melalui penambahan produk atau divisi yang tidak ada hubungannya dengan lini produk yang telah dimiliki sebelumnya. Strategi ini sesuai apabila posisi kompetitif perusahaan rata-rata dan daya tarik industrinya rendah. Kedua faktor itu mendorong perusahaan untuk mengalihkan upaya pengembangannya ke dalam industri lain.

Perusahaan dapat memanfaatkan strategi pertumbuhan konsentrasi atau diversifikasi melalui pengembangan internal ataupun eksternal.

Pertumbuhan internal dilakukan melalui:

a. Pengembangan pasar

Pengembangan pasar dilakukan dengan menambah jangkauan pemasaran dari jenis produk yang sekarang telah diproduksi dengan cara menambah pasar sasaran dan menambah intensitas promosi.

b. Pengembangan produk

Pengembangan produk dapat dilakukan dengan melakukan perubahan produk secara substansial yang ditujukan untuk konsumen yang sudah ada.

c. Inovasi

Inovasi dilakukan dengan menciptakan produk baru yang sedikit banyak masih terkait dengan item produk yang dimiliki.

Pertumbuhan eksternal dapat dilakukan melalui:

a. Merger

Merger merupakan transaksi yang melibatkan dua perusahaan atau lebih yang mempertukarkan saham tetapi hanya satu perusahaan saja yang bertahan.

b. Akuisisi

Akuisisi dilakukan dengan membeli sebuah perusahaan yang kemudian dijadikan sebagai cabang atau divisi operasi dari perusahaan yang membeli.

c. Usaha patungan (*joint venture*)

Usaha patungan merupakan kegiatan bisnis koooperatif yang dibentuk oleh dua organisasi terpisah atau lebih untuk tujuan-tujuan strategis yang menciptakan kesatuan bisnis yang independen dan mengalokasikan kepemilikan, tanggung jawab operasional, risiko dan imbalan finansial bagio tiap-tiap anggota sambil melindungi identitas terpisahnya.

2.5.2 Strategi Stabilitas

Strategi stabilitas merupakan strategi yang paling sesuai bagi perusahaan yang berhasil pada industri dengan daya tarik yang sedang karena industri tersebut menghadapi pertumbuhan yang biasa atau bahkan tidak ada pertumbuhan serta kekuatan utama dalam lingkungan tersebut berubah dan masa depannya tidak pasti. Strategi stabilitas meliputi:

1. Strategi berhenti sejenak atau berlanjut dengan waspada.

Strategi berhenti sejenak tepat 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 berada pada posisi kompetitif yang kuat dalam industri yang berdaya tarik cukup.

Situasi tersebut memerlukan strategi berlanjut dengan waspada di mana lingkungan kompetitif dipandang sangat mudah berubah dan sangat tidak dapat diperkirakan.

2. Strategi tidak berubah atau laba

Strategi tidak berubah atau laba dilakukan perusahaan yang beroperasi dalam industri dengan daya tarik sedang dan hanya memiliki posisi kompetitif rata-rata. Perusahaan tidak menghadapi peluang atau ancaman yang jelas dan tidak memiliki kekuatan atau kelemahan yang signifikan.

2.5.3 Strategi Pengurangan

Strategi pengurangan dilakukan ketika sebuah perusahaan memiliki posisi kompetitif yang lemah tanpa memandang daya tarik industrinya. Posisi

kompetitif yang lemah biasanya mengakibatkan kinerja buruk, penjualan menurun dan laba berubah menjadi kerugian tanpa memandang daya tarik industrinya. Dengan strategi tersebut tekanan untuk meningkatkan kinerja sangat besar. Perusahaan dalam situasi tersebut dapat memilih strategi:

1. Strategi berputar

Strategi berputar menekankan peningkatan efisiensi operasional bagi perusahaan yang berada pada industri yang sangat menarik dan masalah perusahaan merembes tapi tidaklah kritis. Strategi ini menekankan peningkatan efisiensi operasional. Dua fase dasar strategi ini adalah:

- Kontraksi yaitu upaya awal untuk menghentikan pendarahan dengan cepat, dengan penurunan keseluruhan terhadap ukuran dan biaya-biaya yang tidak perlu.
- Konsolidasi adalah pelaksanaan sebuah program untuk menstabilkan perusahaan yang lebih ramping.

2. Strategi jual habis

Strategi jual habis dapat dijalankan perusahaan dengan posisi kompetitif lemah dan pada industri berdaya tarik sedang dimana perusahaan tidak mampu melakukan strategi berputar. Perusahaan menghadapi penjualan yang payah dan kerugian yang terus bertambah kecuali melakukan suatu tindakan. Strategi jual habis sesuai bagi perusahaan yang tidak melihat adanya cara untuk membangun beberapa kekuatan atau meratakan kelemahan-kelemahannya.

3. Kebangkrutan atau likuidasi

Kebangkrutan atau likuidasi terjadi dimana sebuah perusahaan dalam situasi terburuk yang mungkin terjadi, dengan posisi kompetitif lemah dan daya tarik industri yang rendah sehingga alternatif keputusan manajemen menjadi terbatas.

Kebangkrutan meliputi penyerahan manajemen perusahaan kepada pengadilan sebagai ganti penyelesaian kewajiban-kewajiban perusahaan. Sedangkan likuidasi adalah strategi untuk mengakhiri perusahaan.

2.6 Analisis Strategis

Proses manajemen strategis meliputi empat elemen dasar¹⁴:

2.6.1 Pengamatan Lingkungan

Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Pengamatan lingkungan dilakukan karena perusahaan tidak berdiri sendiri tetapi berinteraksi dengan bagian-bagian dari lingkungannya yang selalu berubah setiap saat. Pengaruh lingkungan yang sangat rumit dan kompleks dapat mempengaruhi kinerja banyak bagian yang berbeda dari sebuah perusahaan.

2.6.1.1 Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Lingkungan internal perusahaan terdiri dari faktor-faktor strategis (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi tetapi biasanya tidak

¹⁴ J David Hunger dan Thomas L. Whallen, *op. cit.*, hlm. 9.

dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Lingkungan internal perusahaan membentuk suasana di mana pekerjaan dilakukan.

Analisis lingkungan internal perusahaan berusaha untuk mencari keunggulan-keunggulan yang dapat dipakai untuk membedakan diri dari pesaing sebagai tonggak penentu keberhasilan perusahaan. Analisis lingkungan internal perusahaan adalah analisis terhadap intern perusahaan dalam rangka menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam:

- Segi operasional yaitu pemasaran, produksi, personalia, keuangan, dan administrasi atau akuntansi.
- Segi manajerial yaitu fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan.

Segi operasional masing-masing perlu diisi dengan segi manajerial, artinya pemasaran harus direncana, diorganisasikan, diarahkan, dikoordinasikan dan diawasi. Demikian pula segi operasional yang lain.

Faktor-faktor strategis internal yang dapat dianalisis antara lain adalah:

1. Kualitas Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia harus mempunyai pengetahuan, keahlian dan kemampuan serta kepribadian yang sesuai dengan perusahaan sehingga dapat melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawab.

2. Promosi

Promosi merupakan kegiatan menginformasikan, mengingatkan dan membujuk konsumen untuk mendorong permintaan.

3. Kemampuan manajerial

Menumbuhkembangkan perusahaan memerlukan manajemen yang memiliki kemampuan dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengawasan.

4. Pembagian kerja

Pembagian kerja menyangkut struktur yang merupakan kerangka dasar tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk mendorong efisiensi dan efektivitas kerja.

5. Penelitian dan pengembangan

Penelitian dilakukan dalam upaya melaksanakan penyelidikan terhadap sesuatu yang dianggap penting yang bermanfaat untuk mendorong tumbuh kembang perusahaan.

6. Kebijakan harga

Harga merupakan uang yang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah kombinasi dari produk dan pelayanannya yang perencanaan dan penentuannya harus memperhatikan kemampuan masyarakat umum.

7. Kualitas pelayanan

Pelayanan yang berkualitas merupakan pelayanan yang mengutamakan kecepatan, ketepatan, keramahan, dan kenyamanan.

8. Citra objek pariwisata

Citra objek wisata merupakan gambaran atau kesan masyarakat terhadap segala sesuatu yang berkenaan dengan objek wisata.

9. Loyalitas pelanggan

Kesetiaan pelanggan terkait dengan kepuasan setelah melakukan pembelian dan usaha pemasaran perusahaan.

10. Kinerja keuangan

Keadaan keuangan menyangkut pada usaha untuk mendapatkan dana dan mengalokasikan dana dalam rangka mencapai tujuan.

11. Fasilitas dan layanan pendukung

Fasilitas merupakan segala sesuatu yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan konsumen sehingga dapat terpuaskan.

12. Lokasi

Letak fisik pendirian dengan memperhatikan kemudahan dalam menjangkaunya.

13. Pangsa pasar

Pangsa pasar merupakan pasar yang berhasil dikuasai perusahaan dibandingkan dengan jumlah pasar keseluruhan dalam industri tersebut.

2.6.1.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri dari faktor-faktor (peluang dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Lingkungan eksternal perusahaan tersebut membentuk keadaan dalam perusahaan di mana perusahaan tersebut hidup.

Lingkungan eksternal terdiri dari dua bagian, yaitu¹⁵:

¹⁵ *Ibid*, hlm. 9-10.

1. Lingkungan kerja, terdiri dari elemen-elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi utama organisasi.

Elemen-elemen tersebut antara lain adalah pemegang saham, pemerintah, pemasok, komunitas lokal, pesaing, pelanggan, kreditur, serikat buruh, kelompok kepentingan tertentu, dan asosiasi perdagangan.

2. Lingkungan sosial, terdiri dari kekuatan umum yang tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat dan sering mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang, yaitu:

- Ekonomi, mengatur pertukaran material, uang, energi dan informasi.
- Teknologi, menghasilkan penemuan pemecahan masalah.
- Hukum-politik, mengalokasikan kekuasaan dan menyediakan pemaksaan dan perlindungan hukum dan aturan-aturan.
- Sosial dan budaya, mengatur nilai-nilai, adat-istiadat dan kebiasaan lingkungan.
- Ideologi, merupakan pandangan hidup bangsa yang ideal.
- Pertahanan keamanan, pertahanan dilakukan terhadap ancaman dari luar, sedang ketahanan datang dari diri sendiri.

Analisis lingkungan eksternal perusahaan adalah analisis terhadap situasi dan kondisi di luar perusahaan yang secara langsung atau tidak langsung dapat

mempengaruhi kinerja perusahaan. Analisis lingkungan eksternal perusahaan dilakukan dalam rangka menilai atau mengidentifikasi peluang dan ancaman yang mungkin dihadapi oleh perusahaan.

Faktor-faktor strategis eksternal yang dapat dianalisis antar lain adalah:

1. Kebijakan pemerintah

Aktivitas perusahaan dibatasi aturan pemerintah baik dalam operasional, tenaga kerja, konsumen maupun lingkungannya. Kebijakan pemerintah dikeluarkan untuk mencegah kerugian pada salah satu pihak yang berkaitan dengan segala aktivitas perusahaan.

2. Daya beli konsumen

Daya beli merupakan cerminan besarnya penghasilan seseorang yang mempengaruhi perusahaan dalam memutuskan harga produk.

3. Pertumbuhan pasar

Pasar meliputi orang atau organisasi yang memiliki keinginan untuk puas, uang untuk berbelanja dan kemauan untuk membelanjakannya.

4. Perubahan selera konsumen

Selera konsumen merupakan konsep yang meliputi faktor penentu permintaan yaitu sosio ekonomi, psikologis, non demografi dan siklus hidup.

5. Struktur persaingan

Perusahaan harus dapat menganalisis pasar, pesaing, harga, promosi, ragam produk dan hal lain yang selayaknya menjadi prioritas untuk membuat perusahaan mampu mencapai keunggulan bersaing.

6. Kondisi sosial dan budaya

Kondisi social yang mempengaruhi bisnis ialah keyakinan, system nilai, perilaku, sikap, opini dan gaya hidup. Dari budaya, ekologi, demografi, agama, pendidikan dan kondisi etnik muncul berbagai corak social yang berbeda dan dinamis.

7. Sifat pasar

Pasar yang terus berubah harus terus dipantau. Bagaimana selera pasar, kapan mereka membutuhkan dan tingkat kejenuhan terhadap produk merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan.

8. Perkembangan teknologi dan informasi

Perkembangan teknologi mendorong inovasi, kreativitas, perbaikan produk dan perkembangan informasi.

9. Pertumbuhan ekonomi

Pertumbuhan ekonomi bertalian dengan sifat dan arah ekonomi di mana badan usaha beroperasi.

10. Lingkungan fisik

Lingkungan fisik mencakup iklim, kondisi geografis, topografi, kepadatan penduduk serta keadaan potensi sumber daya alam.

11. Kondisi keamanan

Bisnis beroperasi dengan baik dan mampu mengembangkan diri dengan penuh kepastian apabila situasi aman dan stabil.

12. Ukuran pasar

Luas pasar yang dapat dilayani untuk dijadikan target perusahaan.

2.6.2 Perumusan Strategi

Perumusan strategi ditunjukkan sebagai perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang. Proses ini meliputi pengembangan misi perusahaan, tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan. Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan, serta menghubungkan perumusan strategi dan implementasi. Agar tercapai, pembuat strategi harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan yang berupa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada situasi sekarang.

Proses perumusan strategi yang diawali dengan analisis terhadap faktor-faktor strategis perusahaan dilanjutkan dengan perumusan strategi dengan menggunakan berbagai alat analisis, diantaranya ialah dengan menggunakan Matriks 9 sel dan Matriks SWOT. Sekali strategi dibuat, harus dilakukan dengan sukses untuk mencapai hasil yang diharapkan.

2.6.3 Implementasi strategi

Implementasi strategi adalah sejumlah total aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan sebuah perencanaan strategis. Implementasi strategi merupakan proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur yang membutuhkan komitmen penuh dari seluruh anggota organisasi. Implementasi merupakan kunci sukses manajemen strategis. Kinerja yang didapat lebih kepada kemampuan perusahaan mengimplementasikan strategi dengan efektif.

- Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai yang melibatkan restrukturisasi, perubahan budaya internal atau awal dari usaha penelitian baru.
- Anggaran merupakan program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang yang akan dinyatakan secara rinci dalam biaya sehingga dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.
- Prosedur atau Standar Operasi Prosedur (SOP) ialah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan dan secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan.

2.6.4 Evaluasi dan pengendalian

Proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan untuk melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan dan memecahkan masalah. Evaluasi dan pengendalian dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali.

Proses evaluasi dan pengendalian meliputi:

- a. Menentukan apa yang akan diukur.
- b. Menetapkan standar kinerja.
- c. Mengukur kinerja actual.

- d. Membandingkan kinerja actual dengan standar yang telah ditetapkan.
- e. Mengambil tindakan perbaikan.

Penelitian ini hanya akan membahas manajemen strategis sampai pada proses perumusan strategi.

2.7 Alat Analisis

2.7.1 Matrik 9 Sel

Matrik 9 Sel merupakan matrik untuk menempatkan posisi bisnis perusahaan dan beberapa alternatif strategi yang sesuai dengan situasi perusahaan. Matriks ini menunjukkan 9 Sel strategi yang sesuai dengan kategori pertumbuhan, stabilitas dan pengurangan pada perusahaan bisnis tunggal dengan dua sumbu horizontal dan vertical. Sumbu horizontal menggambarkan posisi kompetitif yang menunjukkan kekuatan dan kelemahan perusahaan sedangkan sumbu vertical menggambarkan daya tarik industri yang menunjukkan peluang dan ancaman perusahaan.

Strategi pertumbuhan meliputi baik konsentrasi yaitu ekspansi dalam industri perusahaan yang sekarang atau diversifikasi yaitu pertumbuhan yang diperoleh dari luar industri yang sekarang. Strategi stabilitas menunjukkan pilihan perusahaan untuk mempertahankan misi dan tujuan yang sekarang tanpa perubahan yang signifikan dalam arah strategis. Sedangkan strategi pengurangan mensyaratkan adanya pengurangan dalam lingkup dan ukuran upaya-upaya perusahaan.

Matriks 9 Sel memberikan tekanan pada penentuan skala prioritas investasi dengan mengkombinasikan posisi kompetitif dengan daya tarik industri. Matrik 9 Sel memberikan 12 alternatif strategi yang cukup beralasan untuk dipertimbangkan sebagai strategi yang dapat diterapkan. Sel terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi menjadi 3 bagian dengan titik pembagi (*cut off point*) yang telah ditentukan. Posisi kompetitif terbagi dalam kriteria kuat, rata-rata dan lemah sedangkan daya tarik industri terbagi dalam kriteria tinggi, sedang dan rendah.

Gambar 2.1
Implikasi Strategis Matrik 9 Sel

		Posisi Kompetitif		
		Kuat(>3,67-5,00)	Rata-rata(>2,33-3,67)	Lemah(1,00-2,33)
Daya Tarik Industri	Tinggi(>3,67-5,00)	1. Pertumbuhan Konsentrasi via integrasi vertikal	2. Pertumbuhan Konsentrasi via integrasi horizontal	3. Pengurangan Berputar
	Sedang(>2,33-3,67)	4. Stabilitas Berhenti sejenak atau berlanjut dengan	5. Pertumbuhan Konsentrasi via integrasi horizontal	6. Pengurangan Perusahaan terikat atau jual habis kewaspadaan
			Stabilitas Strategi tidak berubah atau strategi laba	
Rendah(1,00-2,33)	7. Pertumbuhan Diversifikasi konsentris	8. Pertumbuhan Diversifikasi konglomerate	9. Pengurangan Kebangkrutan atau likuidasi	

Sumber: J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*, Andi, Yogyakarta, 1996, hlm. 203.

Matrik 9 Sel memberikan petunjuk tentang alokasi sumber daya dan dana untuk dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman sehingga perusahaan mampu mencapai pertumbuhan yang maksimal. Keputusan alokasi didasarkan pada posisi bisnis perusahaan. Penempatan strategi-strategi dalam matriks umumnya sejalan dengan penelitian tentang motif manajemen puncak dalam memilih salah satu dari sekian banyak strategi yang ada.

2.7.2 Matrik SWOT

Matrik SWOT dimaksudkan untuk merumuskan alternatif strategi yang lebih detail dan jelas bagi perusahaan yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Penyusunan alternatif strategi menggunakan matriks SWOT diawali dengan melakukan pengamatan terhadap lingkungan internal perusahaan yang menunjukkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki serta pengamatan terhadap lingkungan eksternal perusahaan yang menunjukkan peluang dan ancaman yang dihadapi.

Berdasarkan pendekatan tersebut dapat dibuat berbagai kemungkinan alternatif strategi dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang, meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang, menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman serta meminimalkan kelemahan dengan menghindari ancaman.