

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Jogjakarta selain terkenal sebagai kota pelajar juga dikenal orang sebagai kota budaya dan pariwisata. Sebagian besar masyarakat Jogjakarta hidupnya tergantung pada pendidikan dan pariwisata. Hal ini ditandai dengan banyaknya bisnis atau usaha yang berkaitan erat dengan kedua bidang tersebut. Dari bidang pendidikan banyak menjamur bisnis kursus-kursus, lembaga pendidikan dari TK sampai perguruan tinggi. Selain itu juga berkembang bisnis yang berhubungan dengan dunia pendidikan seperti kontrakan, kos-kosan, rumah makan, *laundry service*, toko buku, penyewaan komputer, warung internet, warung telekomunikasi dan sebagainya.

Besarnya arus kunjungan wisatawan asing maupun domestik ke Jogja, menyebabkan banyaknya bisnis dibidang pariwisata, dari agen perjalanan (*Tour and Travel*), hotel dan penginapan sampai bisnis oleh-oleh baik berupa makanan khas seperti bakpia pathuk, yangko, geplak, gudeg, sampai oleh-oleh yang berupa souvenir. Salah satu souvenir yang terkenal di Jogja adalah hasil kerajinan perak. Kota yang terkenal sebagai sentra kerajinan perak di Jogjakarta adalah Kotagede.

Kotagede terletak 10 Km arah tenggara dari Kota Yogyakarta. Di tempat ini kita dapat berbagai macam perhiasan dan interior yang terbuat dari perak.

Kota kuno itu adalah bekas ibukota Kerajaan Mataram yang awalnya dibuka oleh Ki Ageng Pemanahan abad 16 M. Kotagede merupakan jembatan yang menghubungkan antara tradisi Hindu - Budha dan Islam, hal itu terlihat pada peninggalan kuno kompleks masjid makam Panembahan Senopati beserta keluarganya. Sisa-sisa peninggalan kerajaan Mataram berupa pintu gerbang masuk komplek makam Kotagede yang berbentuk gapura paduraksa dan pohon beringin tua yang masih tumbuh kokoh sampai sekarang. Bangunan model paduraksa itu telah dikenal sejak masa Majapahit.

Masyarakat Kotagede yang mayoritas beragama Islam dikenal mempunyai etos kerja yang tinggi, mereka berdagang dan membuat kerajinan tangan dari perak. Kemampuan berdagang ini merupakan warisan turun temurun. Orang Kalang pada masa kejayaan Mataram di Kotagede menjadi konglomerat-konglomerat pribumi yang hebat. Kejayaan Kotagede di masa lampau masih dapat disaksikan hingga sekarang. Ukir-ukiran yang dipahatkan pada kerangka bangunan rumah-rumah orang Kalang menunjukkan kemewahan pada zamannya.

Kerajinan perak yang kini menjadi ciri Kotagede juga berawal dari hadirnya Keraton Mataram Islam tersebut. Karena istana memerlukan banyak perhiasan dan elemen interior dari perak, maka tumbuhlah pusat kerajinan di sekitarnya. Dulu Kotagede juga merupakan pusat batik yang terkenal. Sehingga sebagian besar desain kerajinan perak Kotagede banyak dipengaruhi oleh motif batik. Ciri khas yang tetap dipertahankan adalah pengerjaan barang kerajinan secara manual, karena sejak jaman dulu sampai sekarang tetap mengandalkan

keampilan tangan. Kerajinan perak mempunyai lima teknik pembuatan, yakni ondelan, tatah ukir, gergajian, trap-trapan (filigree), dan meniran (armadillo). Sebagian besar hasil kerajinan berupa barang-barang yang berbentuk klasik, seperti nampan, piring, sendok-garpu, vas bunga, asbak, tutup gelas dan lain sebagainya. Terdapat pula hasil kerajinan seperti cincin, kalung, giwang, miniatur dan lainnya.

Dalam masalah penentuan harga sebuah hasil kerajinan perak ini tidak hanya didasarkan besar-kecilnya atau beratnya tetapi juga nilai seni dan tingkat kerumitan dalam pengerjaannya. Sehingga sering didapati harga yang sangat bervariasi antara satu penjual dengan penjual lainnya, tetapi yang pasti lebih murah daripada yang dijual di luar Kotagede, misal di hotel, galeri atau lainnya di pusat kota Jogja. Lokasi perajin perak ada di hampir setiap sudut Kotagede dari pasar Kotagede hingga Masjid Agung dan bekas Istana Mataram Islam.

Guna meningkatkan jumlah order, para pengusaha kerajinan perak di Kotagede ini sudah menyatakan kesepakatan untuk memberlakukan diskon. Kebijakan ini diambil setelah terjadi perang diskon di kalangan pengusaha kerajinan perak. Dengan adanya perang diskon tersebut, ada beberapa pengusaha yang memberikan diskon hingga 60 persen. Dari situasi yang tidak sehat itu kemudian disepakati pemberian diskon harus tidak lebih dari 40 persen.

Dalam hal persaingan, dikalangan pengusaha kerajinan perak Kotagede ini relatif tidak ada. Persaingan malah muncul dari luar negeri seperti dari Thailand. Kerajinan perak dari Thailand sudah mulai membanjir di pasaran, dan lebih

unggul dalam harga, dengan desain dan kualitas yang sama. Hal ini disebabkan mahalnya harga bahan baku di Indonesia, selain masalah permodalan. Untuk kerajinan perak Kotagede terdapat dua lembaga yang menaungi para pengrajin. Selain Koperasi Pengusaha dan Pengrajin Perak Yogyakarta (KP3Y) yang bernaung dibawah Departemen Koperasi dan pembinaan usaha kecil, juga ada Asosiasi Komoditi Perak Indonesia (AKPI) yang berada di bawah Departemen Perdagangan dan Industri.

Kerajinan perak Kotagede sebagaimana bisnis lain sempat mengalami penurunan yang sangat besar seiring dengan krisis moneter yang melanda Indonesia. Setelah bersusah payah bangkit dari krisis dan banyak pengrajin maupun pengusaha yang gulung tikar, para pengusaha dan pengrajin perak mengalami goncangan lagi setelah terjadinya pemboman yang melanda Indonesia akhir-akhir ini, terutama bom Bali dan bom Marriot. Hasil penjualan terbesar mereka adalah dari wisatawan asing. Akibatnya, omzet para pedagang dan perajin anjlok hingga 50 persen, melebihi penurunan penjualan pada tahun-tahun sebelumnya. Arus wisatawan asing semakin lama semakin berkurang seiring berkurangnya kepercayaan mereka dengan keadaan keamanan di Indonesia. Setelah berangsur-angsur arus wisatawan asing meningkat Indonesia baru-baru ini kembali diguncang bom Kuningan.

Dari berbagai macam persoalan yang dihadapi para pengrajin tersebut, hanya pengrajin yang mempunyai strategi bisnis yang tepat yang dapat bertahan dan berkembang dalam menghadapi persaingan dan segala permasalahan yang dihadapi. Dengan adanya permasalahan tersebut maka penulis hendak melakukan

penelitian mengenai analisis strategi bersaing dalam salah satu industri kerajinan perak yang berhasil bertahan dan berkembang hingga sekarang, sehingga hal tersebut mendorong peneliti untuk memilih judul: **“ANALISIS STRATEGI PERTUMBUHAN ANSOR’S SILVER KOTAGEDE JOGJAKARTA”**

1.2 RUMUSAN MASALAH PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti akan mencoba melihat strategi bersaing yang sudah dijalankan oleh Ansor’s Silver Kotagede Jogjakarta, dalam usahanya untuk menghadapi kekuatan persaingan yang ada, dan dirumuskan sebagai berikut:

1. Dimanakah posisi bisnis Ansor’s Silver Kotagede Jogjakarta saat ini?
2. Apa peluang dan ancaman yang dihadapi serta apa kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Ansor’s Silver Kotagede Jogjakarta?
3. Strategi bersaing apakah yang tepat untuk dapat digunakan Ansor’s Silver Kotagede Jogjakarta setelah diketahui peluang dan ancaman serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki?

1.3 BATASAN MASALAH DAN ASUMSI

Agar ruang lingkup penelitian tidak meluas dan lebih terfokus serta untuk menghindari adanya kesalahan penafsiran pada rumusan masalah tersebut, maka penulis perlu melakukan pembatasan masalah sebagai berikut :

1. Penentuan posisi dan strategi Ansor's Silver Kotagede Jogjakarta menggunakan analisis matrik 9 sel dan analisis *strength, weaknesses, opportunities, and threats* (SWOT).
2. Membatasi penelitian ini hanya pada strategi yang diterapkan Ansor's Silver Kotagede Jogjakarta. Penelitian ini difokuskan pada strategi yang diterapkan oleh Ansor's Silver Kotagede Jogjakarta dalam menghadapi persaingan, mencari alternatif strategi untuk dapat diterapkan di masa yang akan datang.
3. Penelitian ini ditujukan kepada 5 orang responden yang dinilai mampu memberikan informasi secara lengkap yang berkaitan dengan perusahaan yang bersangkutan yaitu Manajer, Bagian Personalia dan HRD, Bagian Pemasaran, Bagian Administrasi Keuangan, Bagian Produksi.

1.4 TUJUAN PENELITIAN

Tujuan yang ingin dicapai penulis di dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui posisi bisnis Ansor's Silver Kotagede Jogjakarta pada saat ini dalam menghadapi persaingan.
2. Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan apa saja yang dimiliki Ansor's Silver Kotagede Jogjakarta dan peluang serta ancaman dari lingkungan bisnis.
3. Untuk mengetahui strategi bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan Ansor's Silver Kotagede Jogjakarta dimasa yang akan

1. Penentuan posisi dan strategi pertumbuhan Ansor's Silver Kotagede Jogjakarta menggunakan analisis matrik 9 sel dan analisis SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, and Threats*).
2. Strategi pertumbuhan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah *grand strategy* yang terdapat dalam matrik 9 sel yang berupa 3 alternatif yaitu pertumbuhan (pertumbuhan positif), stabilitas (pertumbuhan lambat atau tidak ada pertumbuhan), penurunan (pertumbuhan negatif). Hasil analisis ini kemudian dikombinasi dengan analisis SWOT yang digunakan untuk menjelaskan strategi alternative yang lebih detail dan jelas.
3. Penelitian ini ditujukan kepada 5 responden yang dinilai mampu memberikan informasi secara lengkap yang berkaitan dengan perusahaan yang bersangkutan yaitu Manajer, Bagian Personalia, dan HRD, Bagian Pemasaran, Bagian Administrasi Keuangan, dan Bagian Produksi.

1.4 TUJUAN PENELITIAN

Tujuan yang ingin dicapai penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui posisi bisnis Ansor's Silver Kotagede Jogjakarta pada saat ini dengan menggunakan matrik 9 sel.
2. Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan apa saja yang dimiliki Ansor's Silver Kotagede Jogjakarta dan peluang serta ancaman dari lingkungan bisnis.
3. Untuk mengetahui strategi yang dapat digunakan oleh Ansor's Silver dimasa yang akan datang berdasarkan posisi bisnis matrik 9 sel dan analisis SWOT.

datang berdasarkan posisi bisnis dan pengaruh-pengaruh lingkungan bisnis.

1.5 MANFAAT PENELITIAN

Manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini, baik bagi penulis, perusahaan maupun pihak lain adalah sebagai berikut :

1. Bagi Penulis

Penelitian ini merupakan sarana bagi penulis untuk memperdalam pengetahuan, serta menambah pengalaman untuk mempraktikkan ilmu pengetahuan yang telah diperoleh, khususnya permasalahan yang dibahas di dalam penelitian ini.

2. Bagi Perusahaan

Mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan sehingga dapat menangkap peluang yang ada serta dapat meminimalkan atau mensiasati ancaman yang dihadapi perusahaan sehingga dapat menentukan langkah strategis yang tepat.

Hasil dari penelitian diharapkan dapat memberikan informasi mengenai posisi bisnis perusahaan sehingga dapat dijadikan acuan dan pertimbangan perusahaan didalam merencanakan dan merumuskan alternatif strategi bisnis.

3. Bagi Pihak lain

Dari penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang strategi bersaing dan memberikan manfaat serta masukan bagi pihak lain untuk memecahkan masalah yang sama.

BAB II

LANDASAN TEORI

Pada bagian ini diuraikan berbagai teori dan konsep yang akan digunakan untuk mendekati pemecahan masalah. Landasan teori menekankan secara teoritis bagaimana hubungan antar berbagai variabel yang terlibat dalam permasalahan yang diangkat dalam suatu penelitian.

2.2.1 Pemasaran

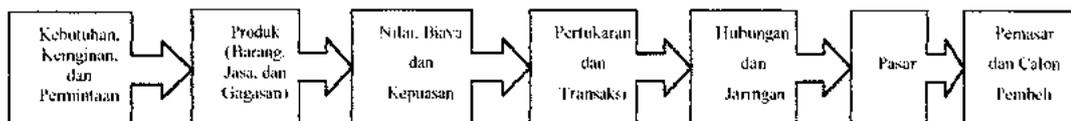
2.2.1.1 Definisi Pemasaran

Pemasaran adalah suatu proses sosial manajerial yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain. (Kotler, 1997, hal. 8)

Definisi pemasaran ini bersandar pada konsep inti berikut:

GAMBAR 2.1

KONSEP INTI PEMASARAN



Sumber: Kotler, Philip. (1997). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Prenhallindo.

hal. 8

1. **Kebutuhan, Keinginan, dan Permintaan**

Adalah penting untuk membedakan kebutuhan, keinginan, dan permintaan. Kebutuhan manusia (*human needs*) adalah ketidakberadaan beberapa kepuasan dasar.

Keinginan (*wants*) adalah hasrat akan pemuas kebutuhan yang spesifik.

Permintaan (*demands*) adalah keinginan akan produk spesifik yang didukung oleh kemampuan dan kesediaan untuk membelinya.

2. **Produk (Barang, Jasa dan Gagasan)**

Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan untuk memuaskan suatu kebutuhan dan keinginan. Kadang-kadang juga dipakai istilah penawaran (*offering*), dan pemecahan (*solution*).

3. **Nilai, Biaya dan Kepuasan**

Pelanggan biasanya menghadapi sederetan besar produk dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan tertentu. Konsumen membuat pilihan pembelian berdasarkan persepsi mereka terhadap nilai yang melekat pada berbagai produk dan jasa. Para pembeli akan membeli dari perusahaan yang mereka anggap menawarkan customer delivered value yang tertinggi.

Customer delivered value (Nilai yang diterima pelanggan) adalah selisih antara *total customer value*/jumlah nilai bagi pelanggan dan *total customer cost* (biaya total pelanggan).

Total customer value (Jumlah nilai bagi pelanggan) adalah kumpulan manfaat yang diharapkan diperoleh pelanggan dari produk atau jasa tertentu.

Total customer cost (biaya total pelanggan) adalah kumpulan pengorbanan yang diperkirakan pelanggan akan terjadi dalam mengevaluasi, memperoleh, dan menggunakan produk atau jasa tersebut.

Kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang berasal dari perbandingan antara kesannya terhadap kinerja (atau hasil) suatu produk dan harapan-harapannya.

4. Pertukaran dan Transaksi

Pertukaran adalah tindakan memperoleh barang yang dikehendaki dari seseorang dengan menawarkan sesuatu sebagai imbalan.

Transaksi adalah perdagangan nilai-nilai antara dua pihak atau lebih.

5. Hubungan dan Jaringan

Pemasaran hubungan adalah praktik membangun hubungan jangka panjang yang memuaskan dengan pihak-pihak kunci pelanggan, pemasok, penyalur, guna mempertahankan preferensi dan bisnis jangka panjang mereka.

Hasil pemasaran hubungan yang utama adalah pengembangan asset unik perusahaan yang disebut jaringan pemasaran. Jaringan pemasaran terdiri dari perusahaan dan semua pihak-pihak pendukung yang berkepentingan: pelanggan, pekerja, pemasok, penyalur, pengecer, agen iklan, ilmuwan universitas, dan pihak lain yang bersama-sama dengan perusahaan telah membangun hubungan bisnis yang saling menguntungkan.

6. Pasar

Pasar terdiri dari semua pelanggan potensial yang memiliki kebutuhan atau keinginan tertentu yang sama, yang mungkin bersedia dan mampu melaksanakan pertukaran untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan itu.

7. Pemasar dan Calon Pembeli

Pemasar adalah seseorang yang mencari satu atau lebih calon pembeli yang akan terlibat dalam pertukaran nilai (value).

Calon pembeli adalah seseorang yang diidentifikasi oleh pemasar sebagai orang yang mungkin bersedia dan mampu terlibat dalam pertukaran nilai.

Pemasar dapat bertindak sebagai pembeli atau penjual. Misalkan beberapa orang ingin membeli sebuah rumah yang baru saja akan dijual. Masing-masing calon pembeli akan berusaha memasarkan diri mereka kepada penjual.

Setelah membahas konsep-konsep ini, kita dapat merangkum mereka dan mendefinisikan pemasaran:

Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial di mana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain.

2.1.2 Manajemen Pemasaran

Penanganan proses pertukaran memerlukan banyak waktu dan keahlian. Manajemen pemasaran terjadi apabila sekurang-kurangnya satu pihak dari pertukaran potensial memikirkan cara untuk mendapatkan tanggapan dari pihak lain sesuai dengan yang dikehendakinya. Definisi manajemen pemasaran menurut Asosiasi Pemasaran Amerika.

Manajemen pemasaran adalah proses perencanaan dan pelaksanaan pemikiran, penetapan harga, promosi, serta penyaluran gagasan, barang, dan jasa untuk menciptakan pertukaran yang memuaskan tujuan-tujuan individu dan organisasi. (Kotler, 1997, hal. 13-24)

Kegiatan pemasaran harus dijalankan berdasarkan falsafah pemasaran yang efisien, efektif, dan bertanggung jawab social. Terdapat lima konsep yang dapat dipilih organisasi untuk melaksanakan kegiatan pemasaran mereka:

a. Konsep Produksi

Konsep Produksi menyatakan bahwa konsumen akan menyukai produk yang tersedia di banyak tempat dan murah harganya. Manajer organisasi yang berorientasi produksi memusatkan perhatian pada usaha-usaha untuk mencapai efisiensi produksi yang tinggi dan distribusi yang luas.

b. Konsep Produk

Konsep Produk menyatakan bahwa konsumen akan menyukai produk yang menawarkan mutu, kinerja, dan pelengkap inovatif yang terbaik. Manajer dalam organisasi berorientasi produk memusatkan perhatian mereka pada

usaha untuk menghasilkan produk yang unggul dan terus menyempurnakannya.

c. Konsep Menjual/Penjualan

Konsep Menjual menyatakan bahwa konsumen, jika diabaikan, biasanya tidak akan membeli produk organisasi dalam jumlah yang cukup. Karena itu, organisasi harus melakukan usaha penjualan dan promosi yang agresif.

d. Konsep Pemasaran

Konsep Pemasaran menyatakan bahwa kunci untuk meraih tujuan organisasi adalah menjadi lebih efektif daripada para pesaing dalam memadukan kegiatan pemasaran guna menetapkan dan memuaskan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran.

Konsep pemasaran bersandar pada empat pilar utama, yaitu pasar sasaran, kebutuhan pelanggan, pemasaran terpadu, dan profitabilitas.

e. Konsep Pemasaran Berwawasan Sosial

Konsep Pemasaran Berwawasan Sosial menyatakan bahwa tugas organisasi adalah menentukan kebutuhan, keinginan, dan kepentingan pasar sasaran dan memberikan kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien daripada pesaing dengan mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat.

2.2 Manajemen Strategi

2.2.1 Konsep Strategi

Ada banyak konsep tentang strategi menurut pendapat para ahli, diantaranya adalah:

Chandler (1962):

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Learned, Christensen, Andrews, dan Guth (1965):

Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak.

Argyris (1985), Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977):

Strategi merupakan respon -secara terus-menerus maupun adaptif- terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

Porter (1985):

Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

Andrews (1980), Chaffe (1985):

Strategi adalah kekuatan motivasi untuk stakeholders, seperti stakeholders, debtholders, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah, dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima

keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.

Hamel dan Prahalad (1995):

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

2.2.2 Manajemen Strategi

1. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen Strategik adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang. (Wahyudi, 1996, hal. 15)

Manajemen Strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi dan pengendalian. (Hunger dan Wheelen, 2001, hal. 27) Oleh karena itu, manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi kesempatan

(Opportunity), dan ancaman (Threat) lingkungan dipandang dari sudut kekuatan (Strength) dan kelemahan (Weakness). Variabel-variabel internal dan eksternal yang paling penting untuk perusahaan di masa yang akan disebut faktor strategis dan diidentifikasi melalui analisis SWOT.

Manajemen strategi adalah usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan. (Suwarsono, 1996, hal. 6) Pengertian ini juga mengandung implikasi bahwa perusahaan berusaha mengurangi kelemahannya, dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya. Pengertian tersebut juga menunjuk bahwa perusahaan berusaha mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis.

Sedangkan komponen pokok manajemen strategis adalah (1) analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman bisnis; (2) analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan; (3) strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan; (4) misi perusahaan. Hubungan antara lingkungan bisnis dan profil perusahaan memberikan indikasi pada apa yang mungkin dapat dikerjakan (*what possible*). Dari posisi perusahaan di pasar dapat diketahui. Sedangkan keterkaitan antara analisis lingkungan bisnis, profil perusahaan, dan misi perusahaan menunjuk pada apa yang diinginkan (*what is desired*) oleh pemilik dan manajemen perusahaan.

2. Komponen Pokok Manajemen Strategik:

(1) Analisis Lingkungan Bisnis (Analisis Eksternal)

Analisis lingkungan bisnis dimaksudkan untuk mencoba mengidentifikasi peluang (*opportunities*) bisnis yang perlu segera mendapatkan perhatian eksekutif, dan disaat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman (*threat*) bisnis yang perlu mendapatkan antisipasi. Analisa lingkungan bisnis berusaha untuk mengidentifikasi sejumlah variabel pokok yang berada diluar kendali perusahaan yang diperkirakan memiliki pengaruh nyata. Analisa lingkungan bisnis hanya mengumpulkan dan menganalisis sejumlah variabel secara terbatas (*finite*).

Analisis lingkungan bisnis berusaha mengetahui implikasi manajerial (*manajerial implications*) yang ditimbulkan baik langsung maupun tidak langsung dari berbagai faktor eksternal yang telah diidentifikasi berpengaruh pada prospek perusahaan. Dari langkah ini diharapkan manajemen perusahaan akan memiliki gambaran yang lebih jelas dalam menyiapkan strategi bisnis yang diperlukan untuk mengantisipasi implikasi manajerial yang ditimbulkan oleh lingkungan bisnis.

Analisis lingkungan bisnis terdiri dari dua komponen pokok, yakni analisis lingkungan makro dan lingkungan industri (*competitive environment*). Lingkungan makro terdiri dari lingkungan ekonomi, teknologi, politik termasuk pemerintah, hokum, sosial budaya, dan

kependudukan (Suwarsono, 1996, hal. 23). Keseluruhan jenis lingkungan yang termasuk kategori pertama ini memiliki pengaruh yang langsung terhadap prospek perusahaan, akan tetapi disaat yang sama juga memiliki pengaruh tidak langsung melalui lingkungan industri. Hubungan yang disebut kedua baru terjadi jika masing-masing komponen lingkungan makro berpengaruh terlebih dahulu pada lingkungan industri sebelum pada gilirannya berpengaruh pada perusahaan. Lingkungan makro diperlakukan sebagai *variable bebas (independent variable)*, sedangkan prospek perusahaan diperlakukan sebagai *variable terikat/terpengaruh (dependent variable)*. Lingkungan industri diletakkan diantara keduanya, dan oleh karena itu –secara metodologis- disebut *variable antara (intervening variable)*. Akan tetapi secara tersendiri, tanpa terlebih dahulu dipengaruhi oleh lingkungan makro, lingkungan industri juga dapat berdiri sendiri sebagai *variable bebas* yang langsung mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan.

(2) Analisis Profil Perusahaan (Analisis Internal)

Strategi bisnis menuntut adanya pemahaman yang cermat terhadap faktor internal perusahaan. Perusahaan diharapkan dapat dengan teliti melakukan identifikasi dan evaluasi keseluruhan variabel internalnya untuk mengetahui kekuatan (*strengths*) dan kelemahannya (*weaknesses*).

Disebut kekuatan jika variabel internal yang dievaluasi mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Perusahaan mampu mengerjakan sesuatu dengan lebih baik atau lebih murah

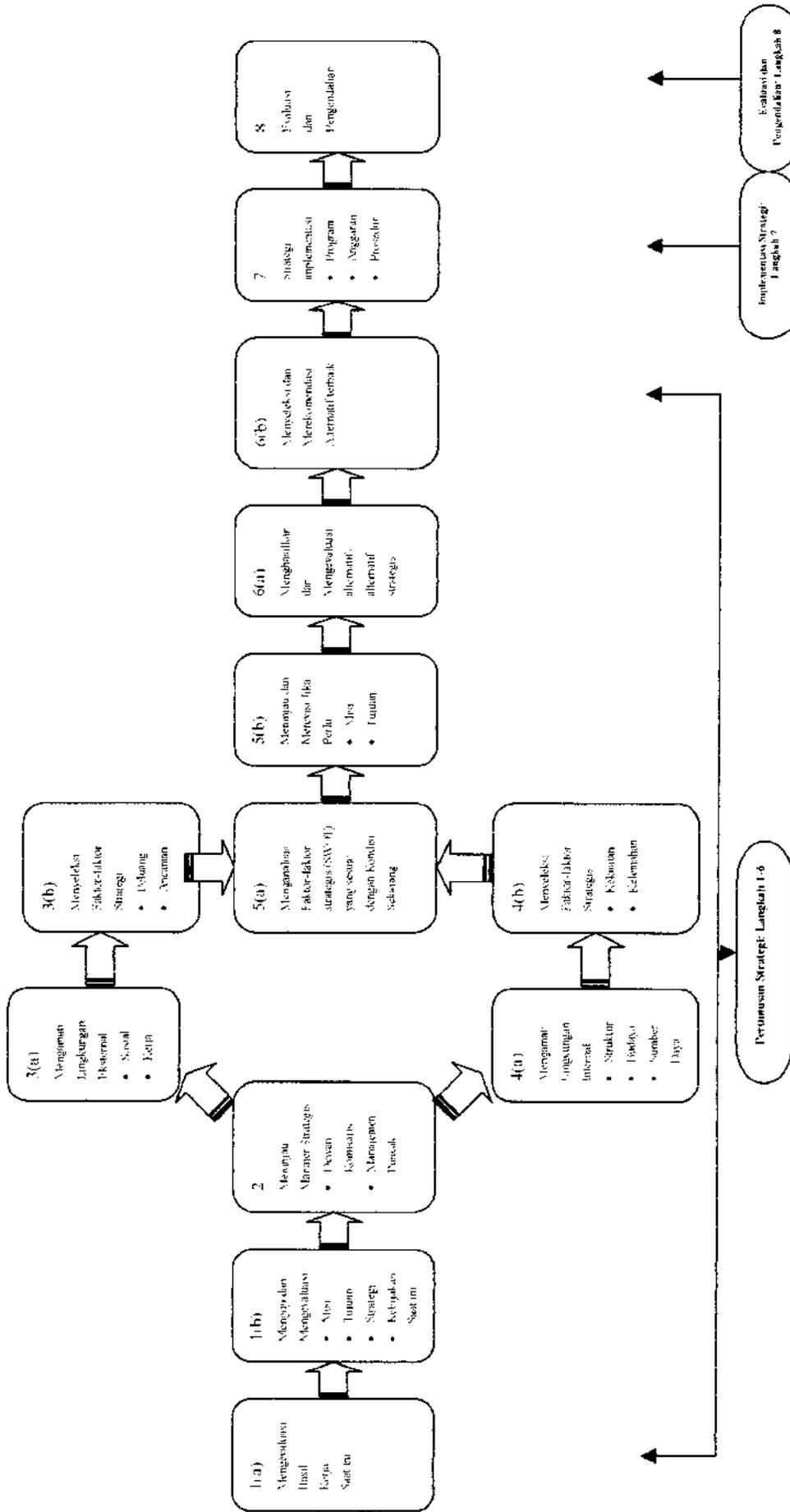
dibanding pesaingnya. Disebut kelemahan jika perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan baik dan atau lebih murah oleh pesaingnya. (Suwarsono, 1996, hal. 85)

(3) Strategi Bisnis

Strategi bisnis dikerjakan sesuai dengan urutan fungsi pokok manajemen, yakni perencanaan, implementasi dan pengawasan. Oleh karena itu, secara metodologis, strategi bisnis terdiri dari tiga proses yang saling kait mengkait dan tidak terputus, yakni proses perumusan (formulasi), proses implementasi (eksekusi), dan proses pengawasan (pengendalian) strategi. Proses yang terakhir diperlukan untuk memberikan masukan (*feed back*) bagi proses perencanaan berikutnya. (Suwarsono, 1996, hal. 6) Langkah perencanaan dan evaluasi juga berlaku untuk komponen misi dan profil perusahaan. Proses manajemen tersebut tidak berlaku untuk komponen lingkungan bisnis, karena berada diluar kendali perusahaan.

GAMBAR 2.2

PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIS



Sumber: Hunger, J. David & Wheelen, Thomas L. (2001). *Manajemen Strategis*. Andi, Yogyakarta. hal. 195

(4) Misi Perusahaan:

Misi Perusahaan memiliki peran yang signifikan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Misi tersebut memberikan arahan sekaligus batasan proses pencapaian tujuan. Dengan demikian, pemilik dan manajemen tidak sekedar berusaha mencapai tujuan yang telah ditetapkan, akan tetapi tercapainya tujuan tersebut sesuai dengan karakter perusahaan.

Pernyataan misi perusahaan berusaha membuat berbagai hal seperti produk yang akan dijual, segmen pasar yang dituju, citra yang diinginkan, karakter perusahaan, dan arah perkembangan perusahaan yang diharapkan dikemudian hari menjadi transparan bagi berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholder*). Tidak hanya bagi pemilik, manajemen dan karyawan, tetapi juga bagi pihak – pihak lain yang memiliki kepentingan langsung dan tak langsung terhadap perusahaan, antara lain pesaing, konsumen, pemasok, kreditur, pemerintah dan masyarakat banyak. Jadi, misi perusahaan adalah bagian dari perencanaan strategik yang diketahui masyarakat banyak dan bahkan menjadi milik mereka.

Secara amat sederhana, misi perusahaan adalah jawaban terhadap pertanyaan *what is our business* untuk masa sekarang dan masa yang akan datang. Misi perusahaan, dengan demikian, merupakan pernyataan tentang keunikan perusahaan yang membedakannya dengan perusahaan lain yang sejenis yang berada dalam satu kelompok industri tertentu.

(Suwarsono, 1996, hal. 169-170) Misi perusahaan berusaha memberikan gambaran yang jelas tentang ciri pokok produk yang ditawarkan dan teknologi yang digunakan; kebutuhan konsumen yang hendak dipenuhi dan konsumen yang dituju; karakter, gambaran kejati-dirian dan citra perusahaan. Termasuk didalamnya adalah alasan eksistensial (*reason for being*) berdirinya perusahaan.

3. Hirarki Strategi

Perusahaan bisnis multidivisional yang biasanya besar, memiliki tiga level strategi: (1) Strategi Korporasi, (2) Strategi Bisnis, (3) Strategi Fungsional.

(1) Strategi Korporasi (Strategi Perusahaan)

Strategi ini menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa.

(2) Strategi Bisnis

Strategi bisnis, disebut juga strategi bersaing, biasanya dikembangkan pada level divisi, dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi bisnis divisi mungkin menekankan pada peningkatan laba dalam produksi dan penjualan produk dan jasa yang dihasilkan. Strategi bisnis sebaiknya juga mengintegrasikan berbagai aktivitas fungsional

untuk mencapai tujuan divisi. Strategi bisnis (persaingan) merupakan salah satu dari *overall cost leadership*, atau *diferensiasi*. (Hunger dan Wheelen, 2001, hal. 24-25)

➤ **Strategi Bersaing Generik dari Porter**

a. Keunggulan Biaya Menyeluruh

Keunggulan biaya menyeluruh memerlukan kontribusi agresif dan fasilitas skala yang efisien, usaha yang giat untuk mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengetahuan marginal serta meminimalkan segala macam biaya.

b. Diferensiasi

Strategi ini mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan, yakni : menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh *keseuruhan industri* sebagai hal yang unik. Pendekatan yang dilakukan dalam diferensiasi dapat berbentuk : citra rancangan atau merk, teknologi, karakteristik khusus, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur, dan lain-lain. Apabila diferensiasi ini tercapai merupakan strategi yang baik dalam menghasilkan laba diatas rata-rata karena strategi ini menciptakan posisi umum untuk mengatasi kelima kekuatan pesaing.

c. Fokus

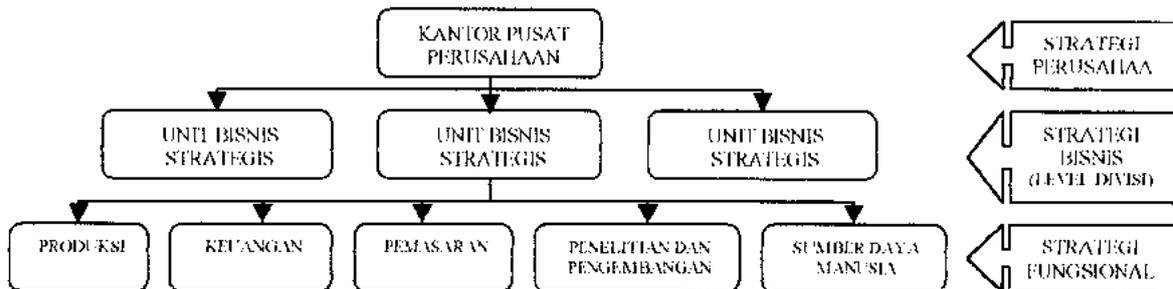
Strategi ini merupakan suatu strategi yang mencoba untuk menitikberatkan atau memfokuskan pada daerah pasar ataupun target konsumen yang tertentu dan terbatas serta biasanya sempit. Strategi fokus sering disebut sebagai strategi terkonsentrasi, yang berusaha untuk mengkonsentrasikan diri guna melayani segmen pasar yang sempit dan terbatas. (Porter, 1980, hal. 32-35)

(3) Strategi Fungsional

Strategi ini menekankan terutama pada pemaksimalan sumber daya produktivitas. Dalam batasan perusahaan dan strategi bisnis yang berada disekitar mereka, departemen fungsional mengembangkan strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka guna memperbaiki kinerja. Sebagai contoh, strategi khas dari departemen pemasaran adalah mengembangkan cara untuk meningkatkan penjualan pada tahun sekarang lebih besar dari tahun sebelumnya. Dengan menggunakan strategi fungsional *pengembangan pasar*, departemen pemasaran berusaha menjual produk yang ada sekarang kepada pelanggan yang berbeda pada pasar yang ada atau kepada pelanggan baru di wilayah geografi baru.

GAMBAR 2.3

HIRARKI STRATEGI



Sumber: Hunger, J. David & Wheelen, Thomas L. (2001). *Manajemen Strategis*. Andi: Yogyakarta. hal. 26

2.2.3 Matrik 9 Sel

Matrik 9 sel digunakan sebagai model untuk menempatkan posisi bisnis perusahaan dan beberapa alternatif strategi yang sesuai dengan situasi perusahaan. Matrik ini menunjukkan 9 sel strategi yang sesuai dengan kategori pertumbuhan, stabilitas, dan pengurangan atau sering disebut dengan *Grand Strategies* yang biasa digunakan pada bisnis tunggal.

Matrik 9 sel yang mengkombinasikan antara daya tarik industri (peluang dan ancaman) dengan posisi kompetitif perusahaan (kekuatan dan kelemahan). Oleh karena itu diperlukan analisis faktor-faktor strategis eksternal untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan serta analisis faktor-faktor strategis internal untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan.

Setelah manajemen perusahaan melakukan identifikasi terhadap variabel eksternal dan variabel internal, pihak manajemen juga memberikan

penilaian terhadap masing-masing indikator variabel tersebut. Nilai adalah besarnya sumbangan/kualitas masing-masing indikator bagi perusahaan. Dengan pemberian nilai ini maka akan diketahui seberapa besar pengaruh yang diberikan masing-masing indikator terhadap perusahaan. Dalam memberikan penilaian terhadap masing-masing variabel digunakan penilaian dengan urutan berskala lima, yaitu :

1. Sangat Tidak Baik
2. Tidak Baik
3. Netral
4. Baik
5. Sangat Baik

Sebelum penilaian tersebut dilakukan maka perlu dilakukan pemberian bobot pada masing-masing indikator internal dan eksternal. Bobot tersebut antara 0,0 sampai dengan 1,0 berdasarkan seberapa penting indikator bagi perusahaan, sehingga seluruh indikator memiliki bobot total sebesar 1 atau 100%. Bobot akan semakin besar pada indikator strategis yang dianggap lebih penting bagi perusahaan.

GAMBAR 2.4

MATRIK 9 SEL.

		Kekuatan Bisnis/Posisi Kompetitif		
		Kuat (3,67 < 5)	Rata-rata (2,33 < 3,67)	Lemah (1,00 – 2,33)
Daya Tarik Industri	Tinggi (3,67 < 5)	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 kewaspadaan	5. Pertumbuhan Konsentrasi via integrasi horizontal	6. Pengurangan Perusahaan terikat atau jual habis
			Stabilitas Strategi tidak berubah atau strategi laba	
Rendah (1,00 – 2,33)	7. Pertumbuhan Diversifikasi konsentris	8. Pertumbuhan Diversifikasi konglomerat	9. Pengurangan Kebangkrutan atau likuidasi	

Sumber : Hunger, J. David & Wheelen, Thomas L. (2001). *Manajemen Strategis*.

Andi: Yogyakarta. hal. 203

Setelah pemberian nilai dan bobot pada masing-masing indikator variabel eksternal dan variabel internal dapat diketahui nilai tertimbang, yakni hasil kali dari bobot dan nilai masing-masing indikator. Jumlah total dari nilai tertimbang ini maksimal adalah 5, yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki peluang bisnis yang maksimal tanpa adanya ancaman, sedangkan nilai terendah dari nilai tertimbang adalah 0 yang

berarti bahwa perusahaan tersebut berada pada posisi penuh ancaman tanpa adanya peluang bisnis yang dimiliki.

Kriteria yang digunakan dalam nilai tertimbang ini adalah :

- Jumlah nilai tertimbang 1,00 – 2,33 kategori rendah
- Jumlah nilai tertimbang $2,33 < 3,67$ kategori medium
- Jumlah nilai tertimbang $3,67 < 5$ kategori tinggi

Dalam matrik 9 sel ini, untuk mengetahui posisi perusahaan ini diperoleh dengan menggabungkan dua nilai tertimbang yang diperoleh dengan meletakkannya pada sumbu yang tepat. Perpotongan kedua nilai yang terletak tepat pada sel menunjukkan posisi bisnis perusahaan dan alternatif yang dapat diambil yang sesuai dengan situasi perusahaan.

2.2.4 Matrik SWOT

Matrik SWOT digunakan untuk melakukan analisis terhadap faktor-faktor strategis perusahaan yang berupa kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threaths*).

Matrik SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. (Rangkuti, 2002, hal 31) Dari analisis matrik SWOT dapat pula ditentukan langkah strategis yang tepat untuk memaksimalkan peluang dan kekuatan dan meminimalkan

kelemahan dan ancaman. Adapun pengertian dari masing-masing faktor adalah sebagai berikut :

- a. Strength (Kekuatan) : Variabel internal yang dievaluasi mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Perusahaan mampu mengerjakan sesuatu dengan lebih baik atau lebih murah dibanding pesaingnya.
- b. Weakness (Kelemahan) : Kekurangan yang dimiliki perusahaan, dalam arti : Perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan baik atau lebih murah oleh pesaingnya.
- c. Opportunities (Peluang) : Sesuatu yang dapat diraih oleh perusahaan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan, dimana hal tersebut dapat mendatangkan keuntungan bagi perusahaan.
- d. Threats (Ancaman) : Faktor-faktor tertentu yang dapat menghambat atau bahkan menghentikan jalannya perusahaan.

Kemungkinan langkah strategis yang dapat diambil adalah:

1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2. Strategi ST

Strategi ini merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman yang dihadapi perusahaan.

3. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

GAMBAR 2.5
MATRIK SWOT

IFAS EFAS	STRENGTHS (S) Tentukan 5 – 10 faktor faktor-faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) Tentukan 5 – 10 faktor faktor-faktor kelemahan internal
OPPORTUNIES (O) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
TREATHS (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti, Freddy. (2002). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia. hal. 31.

2.2.5 Strategi Pertumbuhan

Strategi pertumbuhan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah *grand strategy* yang terdapat dalam matrik 9 sel yang berupa 3 alternatif yaitu pertumbuhan (pertumbuhan positif), stabilitas (pertumbuhan lambat atau tidak ada pertumbuhan), penurunan (pertumbuhan negatif). Hasil analisis ini kemudian dikombinasi dengan analisis SWOT yang digunakan untuk menjelaskan strategi alternatif yang lebih detil dan jelas.