

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai analisis strategi bersaing pernah dilakukan oleh Sigit Purnomo (2004) dengan judul “Strategi Bersaing PT. Batik Ghofar Pekalongan Dalam Mempertahankan dan Meningkatkan Pangsa Pasar”.

Perusahaan Batik Ghofar Pekalongan adalah salah satu dari sekian banyak produsen batik di kota Pekalongan, Jawa Tengah. Dikarenakan banyaknya produsen batik di kota tersebut menyebabkan timbulnya persaingan serta berubahnya selera konsumen terhadap batik. Untuk mengantisipasi persaingan yang terjadi dan perubahan selera konsumen maka PT. Batik Ghofar perlu melaksanakan strategi pemasaran yang tepat agar dapat memenangkan persaingan.

Penelitian ini diarahkan pada strategi yang diterapkan perusahaan selama ini, yang bertujuan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dihadapi perusahaan yang kemudian digunakan untuk menentukan posisi bisnis perusahaan dalam menerapkan strategi pemasaran untuk masa yang akan datang.

Oleh karena itu pihak manajemen PT. Batik Ghofar perlu memperhatikan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnisnya yang merupakan faktor eksternal maupun faktor internal. Dari faktor eksternal akan timbul peluang (opportunity) dan ancaman (threat) sedangkan dari faktor internal akan diketahui kekuatan

(strength) dan kelemahan (weakness) yang semuanya akan sangat membantu dalam menentukan strategi pemasaran yang tepat.

Dalam mengumpulkan data digunakan metode wawancara, daftar pertanyaan (kuesioner). Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data yang diperoleh adalah analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI) yang digunakan untuk menentukan posisi bisnis perusahaan dalam persaingan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi bisnis perusahaan berada pada bagian tinggi matriks MDTI, ini berarti perusahaan batik Ghofar memiliki peluang bisnis yang cukup prospektif untuk berkembang lebih lanjut sebagai perusahaan yang dapat meningkat karena keunggulan atau kekuatan yang dimilikinya.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa PT. Batik Ghofar memiliki kekuatan dan peluang yang besar sedangkan kelemahan dan ancaman relatif rendah. Oleh karena itu strategi yang digunakan adalah menggunakan kekuatan dan peluang yang ternyata masih besar, sehingga kelemahan dan ancaman yang dihadapi dapat ditutup oleh kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan.

2.2 Kajian Pustaka

2.2.1 Pengertian Keramik

Keramik merupakan bagian dari kegiatan seni rupa khususnya seni kriya. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (1989) kata seni berarti keahlian membuat karya yang bermutu (dilihat dari segi kehalusannya, keindahannya, dan sebagainya). Kata kriya dalam kamus yang sama berarti pekerjaan atau kerajinan tangan. Sedangkan kata keramik berasal dari bahasa Yunani yaitu "keramos" yang berarti

periuk atau belanga yang terbuat dari tanah liat (Astuti, 1997:1) yang dijabarkan sebagai barang-barang yang terbuat dari mineral-mineral alumina silikat non logam (tanah liat atau lempung) yang mengalami proses pembentukan dan pembakaran hingga pijar sampai suhu tertentu yaitu 700 hingga 1300 derajat celcius.

Dalam buku Pengantar Kerajinan Keramik, Sugiyono dan Sukiman (1997:3), mengungkapkan sebagai berikut :

“Keramik berasal dari kata Yunani “keramos” yang berarti barang-barang pecah belah atau barang tanah liat baker. Hal tersebut untuk menunjukkan bahwa barang-barang diluar logam yang dihasilkan melalui proses pembakaran, sekalipun pada waktu itu bahannya belum ditegaskan dari tanah semacam apa”.

Selanjutnya di dalam Ensiklopedia Nasional Indonesia jilid 8 (1990:389) dijelaskan :

“Keramik adalah produk yang berasal dari tanah liat dengan berbagai komposisi. Ada kalanya tanah liat dicampur dengan pasir, kaolin atau grog, yakni ramuan tembikar, genting dan sejenisnya. Campuran bahan-bahan dengan glasir dan dibakar dalam tungku. Suhu pembakarannya 700 hingga 1300 derajat celcius”.

Berdasarkan uraian tersebut, maka pengertian keramik dapat disimpulkan sebagai karya seni rupa dari tanah liat, yang pembuatannya melalui proses pembakaran pada suhu yang relatif tinggi.

2.2.2 Pengertian Perusahaan dan Bisnis

Perkembangan perekonomian sangat dipengaruhi oleh berkembangnya lingkungan bisnis dan perusahaan. Perusahaan adalah suatu organisasi yang memproses keahlian dan sumber daya ekonomi menjadi barang dan atau jasa untuk memuaskan atau memenuhi kebutuhan para pembeli, dengan harapan memberikan

laba bagi pemiliknya. Sedangkan bisnis adalah seluruh kegiatan yang diorganisasikan oleh orang-orang yang berkecimpung didalam bidang perniagaan (produsen, pedagang, konsumen, dan industri dimana perusahaan berada) dalam rangka memperbaiki standar serta kualitas hidup mereka (Umar, 2001:4)

Perusahaan pada dasarnya merupakan bagian dari bisnis itu sendiri, maka keduanya otomatis berkaitan erat. Dimana ada suatu lingkungan bisnis pasti terdapat perusahaan sebagai pemain didalamnya.

2.2.3 Pengertian Strategi

Istilah strategi berasal dari kata Yunani yaitu *strategia*, yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Konsep ini relevan dengan situasi pada zaman dahulu yang sering diwarnai perang, dimana para jenderal di butuhkan untuk memimpin suatu angkatan perang.

Strategi pada dasarnya adalah sebuah konsep atau rencana yang di dalamnya memuat berbagai langkah-langkah, kebijakan-kebijakan dan program-program yang telah disusun secara matang untuk melakukan suatu kegiatan yang berorientasi pada tujuan yang ingin di capai oleh organisasi atau perusahaan. Strategi adalah tujuan jangka panjang suatu perusahaan, serta pendayagunaan serta alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut (Handler, 1962:13).

Menurut Learned, Cristensen, 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 ada. Maka

dalam kaitannya dengan pemasaran atau suatu kegiatan usaha yang mengarahkan arus barang dan jasa dari produsen ke konsumen atau pemakai. Yang dari teori ini saja dapat kita tarik garis besar bahwa kesemuanya ini berorientasi pada konsumen. Para pelaku bisnis, dituntut untuk mengaplikasikan seluruh kekuatan bisnis yang mereka miliki kedalam suatu bentuk strategi bersaing yang bisa mengarahkan ke tujuan organisasi atau perusahaan.

Pernyataan strategi secara eksplisit merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Strategi memberikan kesatuan arah bagi semua anggota organisasi. Bila konsep strategi tidak jelas, maka keputusan yang diambil akan bersifat subjektif atau berdasarkan intuisi belaka, mengabaikan keputusan yang lain

2.2.4 Perencanaan Strategis

Didalam usaha untuk memenangkan persaingan dan mempertahankannya, perusahaan membutuhkan suatu strategi yang berbeda dengan perusahaan lain. Strategi diperlukan karena memainkan peranan penting sebagai kunci dimana perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dari waktu ke waktu. Perusahaan yang berhasil dapat menyesuaikan diri dengan pasar yang terus menerus berubah. Mereka menjalankan perencanaan strategis yang berorientasi pasar. Sedangkan definisi perencanaan strategis yang berorientasi pasar menurut Philip Kotler adalah "Proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga agar tujuan, keahlian dan sumber daya organisasi sesuai dengan peluang pasar yang terus berubah.

Dalam membuat suatu perencanaan strategi, perusahaan harus mengetahui apa saja yang harus dilakukan, apa arti dan tujuan dari perencanaan strategi itu. Perencanaan strategi adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga keserasian antara tujuan perusahaan, sumber daya perusahaan, dan peluang pasar yang terus berubah (Kotler and Bloom, 1997:41).

Dalam suatu perusahaan terdapat suatu organisasi yang salah satunya berfungsi untuk membuat perencanaan-perencanaan kinerja perusahaan. Perencanaan dalam suatu perusahaan itu sendiri memerlukan apa yang disebut dengan manajemen strategis, dimana manajemen strategis berfungsi untuk merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan dan mengendalikan hal-hal strategis dalam suatu perusahaan (Umar, 2001:14). Tujuan perencanaan strategis adalah membentuk serta menyempurnakan usaha bisnis dan produk perusahaan, sehingga memenuhi target laba dan pertumbuhan. (Kotler, 2000:74)

2.2.4.1 Tahap perencanaan strategis

Perencanaan strategis dalam pelaksanaannya melalui proses perencanaan strategis yang dapat disebut dengan kerangka formulasi strategis, prosesnya dibagi menjadi tiga tahapan, yaitu :

1. Tahap pengumpulan data

Tahap ini merupakan tahap pengumpulan data sekaligus suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisis. Pada tahapan ini data dibagi menjadi dua tahapan eksternal dan internal.

2. Tahap analisis

Pemanfaatan data-data dan informasi yang telah dikumpulkan kedalam model-model kuantitatif perumusan strategi.

3. Tahap pengambilan keputusan

Suatu tahapan dimana perusahaan setelah mengetahui keadaan dan posisi bisnisnya maka dilakukan langkah-langkah pengambilan keputusan strategi oleh perusahaan.

2.2.4.2 Konsep Strategi

Dalam strategi terdapat dua konsep yang menentukan suksesnya strategi yaitu

1. Distinctive Competence

Tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing. Identifikasinya dalam suatu organisasi perusahaan meliputi keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya.

2. Competitive Advantage

Kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter ada 3 strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu; cost leadership, diferensiasi dan focus.

Dari faktor tersebut menyebabkan perusahaan lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Suatu perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dia dapat memberikan harga jual yang lebih murah dari pada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai atau kualitas produk yang sama.

2.2.4.3 Tipe-tipe Strategi

Seperti yang diungkapkan oleh Freddy Rangkuti (2003:7) dalam bukunya bahwa strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu :

1. Strategi Manajemen

Strategi yang meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.

2. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi, misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi dan sebagainya.

3. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering juga disebut sebagai strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya

strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

2.2.5 Manajemen Strategik

Manajemen strategik adalah usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan (Suwarsono; 2002:6)

Sedangkan komponen pokok manajemen strategik 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. Dari posisi perusahaan di pasar dapat diketahui, sedangkan keterkaitan antara analisis lingkungan bisnis, profil perusahaan, dan misi perusahaan menunjuk pada apa yang diinginkan oleh pemilik dan manajemen perusahaan. Maka dapat disimpulkan bahwa dalam strategi bisnis terdapat tiga proses yang saling terkait yaitu :

1. Proses perumusan (formulasi), yang merupakan proses penentuan strategi mana yang akan dipilih sebagai strategi bisnis.

2. Proses implementasi, yang merupakan tahap percobaan sekaligus penerapan formulasi strategi yang telah dibuat oleh perusahaan.
3. Proses pengawasan yang merupakan pengendalian strategi yang telah diterapkan oleh perusahaan sehingga proses ini perlu mendapatkan masukan (feedback).

2.2.5.1 Manfaat Manajemen Strategik

Ada beberapa manfaat yang diperoleh perusahaan dalam penerapan manajemen strategis, yaitu dapat memberikan arah jangka panjang yang akan dituju, membantu perusahaan beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi, membuat organisasi lebih efektif, mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko, dan aktivitas pembuatan strategis akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya di masa mendatang (Wahyudi, 1996:19).

Manajemen strategik juga dapat berfungsi sebagai sarana mengkomunikasikan tujuan perusahaan dan jalan yang hendak ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut kepada pemilik, eksekutif, karyawan, dan pihak-pihak lain yang berkepentingan. Dengan demikian, berbagai pihak tersebut, khususnya yang berkepentingan langsung dapat lebih memahami peluang dan tantangan bisnis yang dihadapi. Mereka akan memiliki kepekaan yang cukup terhadap lingkungan bisnis dan disaat yang sama memiliki kesiapan yang cukup jika sekiranya perusahaan memutuskan untuk melakukan perubahan internal (Suwarsono, 2002:18).

2.2.5.2 Resiko Manajemen Strategik

Dalam manajemen strategik terdapat juga resiko yang berkaitan dengan penerapannya. Pertama, waktu yang digunakan manajer untuk proses manajemen strategik dapat menimbulkan dampak negatif atas tanggung jawab operasional mereka. Oleh karena itu para manajer harus berlatih untuk meminimalkan dampak tersebut dengan menjadwalkan tugas-tugas mereka agar dapat menyediakan waktu yang diperlukan untuk kegiatan-kegiatan strategik.

Kedua, jika para perumus strategi tidak terlibat secara dekat dengan implementasinya, maka mungkin mereka akan mengelakkan tanggung jawab individual atas keputusan yang diambil. Jadi para manajer harus membatasi janji-janji kinerja yang dapat diwujudkan (Pearce & Robinson, 1995:31).

2.2.6 Strategi Bersaing

Suatu perusahaan dalam mempertahankan eksistensinya di pasaran memerlukan suatu strategi bersaing yang tepat. Strategi bersaing bertujuan membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri (Porter, 1993:1).

Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri mempunyai strategi bersaing. Pengertian strategi bersaing menurut Porter adalah mengembangkan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya yang menjadi tujuan dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Inti dari strategi bersaing adalah perbedaan, maksudnya adalah dengan sengaja memilih sekelompok aktivitas yang berbeda dalam rangka penghasilan yang unik. Perbedaan itu juga dapat berarti melakukan aktivitas yang sama dengan pesaing namun dengan cara yang berbeda, seperti menciptakan, memproduksi, menjual produk/jasa, memberikan pelatihan kepada karyawan dan lain-lain. Perbedaan itu harus bisa memberikan nilai yang lebih besar kepada para pelanggannya atau menciptakan nilai yang sama tetapi dengan biaya yang lebih rendah, atau keduanya.

2.2.7 Strategi pertumbuhan

Strategi pertumbuhan dibagi menjadi 3, antara lain strategi pertumbuhan intensif, strategi pertumbuhan terpadu, strategi pertumbuhan diversifikasi.

2.2.7.1 Strategi Pertumbuhan Intensif

Strategi ini disebut juga jarring perluasan produk/pasar. Strategi ini digolongkan menjadi 3, antara lain sebagai berikut :

1. Strategi penetrasi pasar. Disini manajemen mencari jalan untuk mengembangkan pangsa pasar dari produk-produknya yang sudah ada pada pasar yang ada. Ada beberapa cara yang dapat dipakai. Perusahaan dapat mendorong pelanggan setianya untuk membeli produknya lebih banyak dengan memberikan keuntungan yang lebih banyak kepada konsumen. Perusahaan dapat membujuk konsumen dari

pesaing untuk beralih kepada produknya dengan cara meyakinkan konsumen bahwa produk yang dimiliki perusahaan mempunyai kualitas yang lebih baik.

2. Strategi Pengembangan pasar, strategi ini mengatakan bahwa manajemen harus mencari pasar-pasar baru yang kebutuhannya dapat dipenuhi oleh produk perusahaan yang sudah ada. Pertama, perusahaan harus mencoba mengidentifikasi konsumen potensial di pasar yang sudah ada, yang minatnya terhadap produk perusahaan dapat ditingkatkan. Kedua, perusahaan dapat menambah saluran distribusi pada lokasi yang sudah ada sekarang. Ketiga, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk menjual produknya ke lokasi baru baik di dalam atau di luar negeri.
3. Strategi pengembangan produk, strategi ini mengatakan bahwa manajemen perlu untuk mempertimbangkan beberapa kemungkinan pengembangan produk baru. Caranya perusahaan dapat menciptakan produk-produk yang masih segar atau variasi-variasi baru yang belum ada dipasaran

2.2.7.2 Strategi Pertumbuhan Terpadu.

Manajemen harus memperhatikan setiap unit usaha untuk mengidentifikasi kemungkinan-kemungkinan melakukan pertumbuhan terpadu. Untuk meningkatkan penjualan dan keuntungan bisnisnya, perusahaan dapat melakukan integrasi ke belakang, ke depan atau horizontal. Untuk integrasi ke belakang perusahaan dapat mendirikan atau menambah pemasok bahan baku agar perusahaan dapat menaikkan keuntungan atau kontrolnya. Untuk integrasi ke depan perusahaan dapat menambah

beberapa pedagang besar atau pengecer, khususnya bila keuntungannya tinggi. Untuk integrasi horizontal perusahaan dapat mendirikan satu atau lebih pesaing.

2.2.7.3 Strategi Pertumbuhan Diversifikasi.

Pertumbuhan diversifikasi masuk akal untuk dilaksanakan jika peluang emas ditemukan di luar bisnis yang dijalankan saat ini. Peluang yang baik, terjadi jika industri tersebut sangat menarik dan perusahaan memiliki kemampuan yang diperlukan untuk berhasil. Ada tiga jenis diversifikasi yang dapat dilakukan, yaitu :

1. Strategi diversifikasi konsentrik. Perusahaan mencari produk baru yang memiliki sinergis teknologi dan pemasarannya dengan produk yang sudah dihasilkan, walaupun menarik pelanggan dari suatu kelompok pelanggan baru.
2. Strategi diversifikasi horizontal. Perusahaan dapat meneliti produk baru yang dapat menarik pelanggan setianya walaupun teknologi untuk produk baru itu tidak ada hubungannya dengan teknologi pembuat produknya.
3. Strategi diversifikasi konglomerat. Bisnis baru yang tidak ada huungannya dengan teknologi, produk dan pasar yang sekarang dimiliki.

2.2.8 Pengertian Analisis SWOT

SWOT merupakan akronim dari "Strength, Weakness, Opportunity, and Threat. Menurut Wheelen dan Hunger, analisis SWOT merupakan identifikasi terhadap distinctive competen (kemampuan khusus) suatu perusahaan (skill dan resources yang dimiliki organisasi untuk merumuskan strategi. Rangkuti (1997)

mengatakan bahwa analisis SWOT adalah upaya untuk melakukan identifikasi beberapa faktor yang dilakukan secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan.

Dalam hal ini, analisis SWOT merupakan cara yang sistematis untuk melakukan analisa lingkungan yang mengarah pada identifikasi yang lebih luas mengenai pilihan strategi yang akan diterapkan oleh suatu perusahaan. Dalam hal ini analisis SWOT bukan hanya mencakup strengths, weaknesses, opportunities, dan threats, tetapi juga meliputi perhatiannya terhadap persepsi manajer terhadap faktor-faktor tersebut.

2.2.8.1 Matrik SWOT

Matrik SWOT adalah alat analisis yang dapat dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan 4 sel kemungkinan alternatif strategi;

1. Strategi S-O. Strategi ini dapat dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
2. Strategi S-T. Strategi ini dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi W-O. Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
4. Strategi W-T. Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Gambar 2.1

Matrik SWOT

	Internal Strength (S) Tentukan faktor-faktor kekuatan internal	Internal Weakness (W) Tentukan faktor-faktor kelemahan internal
Eksternal opportunity (O) Tentukan faktor-faktor peluang eksternal	Strategi S-O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Eksternal Treaths (T) Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal	Strategi S-T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi W-T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan menghadapi ancaman

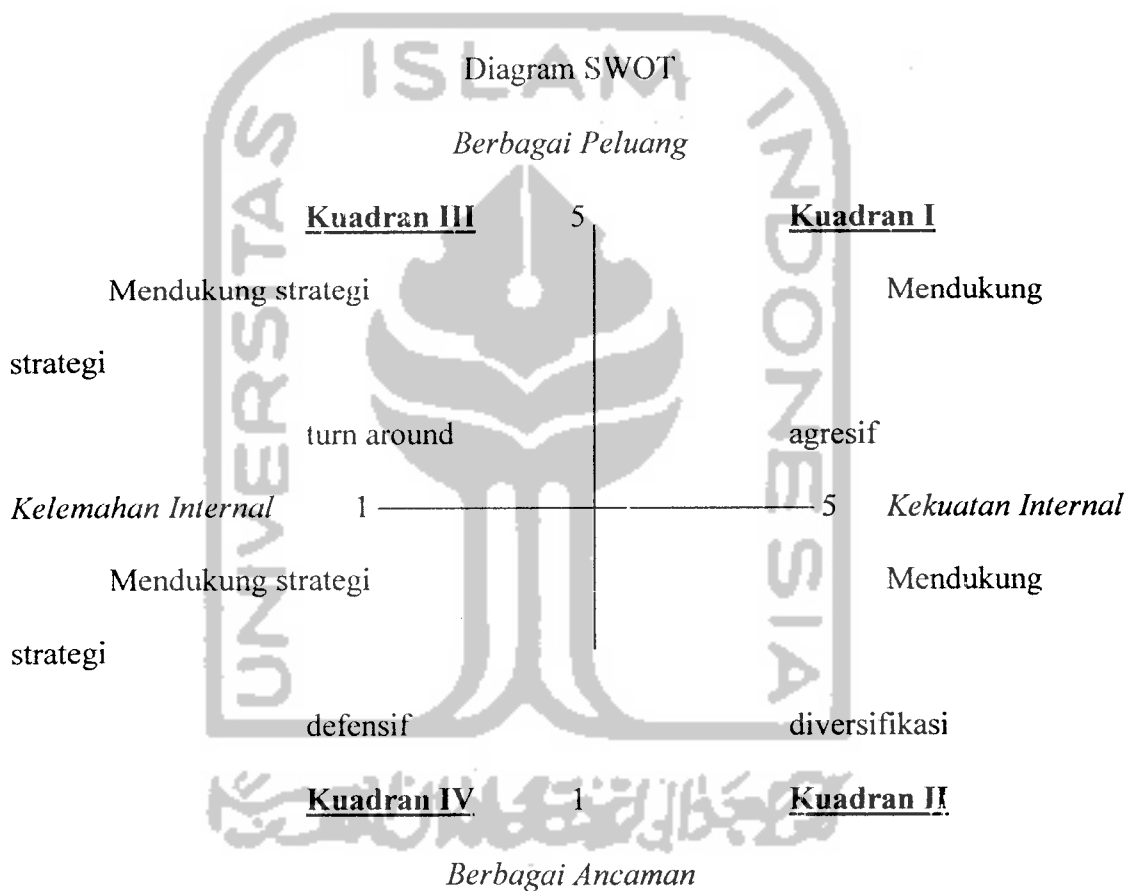
Sumber : Freddy Rangkuti, analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis REorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21, Cetakan ketiga, 1998, hal.3

2.2.8.2 Diagram SWOT

Tujuan diagram ini adalah sebagai alat untuk merumuskan strategi alternatif bagi suatu perusahaan (opportunities) dan ancaman (threats) dengan faktor internal kekuatan (strengths) dan kelemahan (weakneses) juga sekaligus berfungsi untuk

menganalisa situasi perusahaan. Cara untuk mengetahui situasi perusahaan dengan diagram SWOT adalah dengan menentukan nilai tertimbang faktor strategis internal dan eksternal yang mempengaruhi perkembangan perusahaan, langkah berikutnya adalah menentukan strategi alternatif yang dapat dilakukan oleh perusahaan.

Gambar 2.2



(Rangkuti, 2003:19)

Kuadran I

Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada.

Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (growth oriented strategy)

Kuadran II

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk / pasar).

Kuadran III

Perusahaan yang terletak pada kuadran ini menghadapi peluang pasar yang sangat besar tetapi dilain pihak juga menghadapi beberapa kendala / kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran IV

Perusahaan pada kuadran ini memiliki situasi yang sangatlah tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Fokus dari perusahaan ini adalah menggunakan strategi bertahan.

2.2.8.3 Proses Formulasi Strategi Dalam Analisis SWOT

Suatu perusahaan akan dapat bertahan/eksis jika mampu beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang terjadi. Berhubungan dengan analisis SWOT sebagai alat analisa situasi lingkungan, suatu perusahaan perlu mempergunakannya dalam

melakukan formulasi strategi. Analisis SWOT akan memegang peranan yang besar dalam proses ini sehingga suatu strategi akan menjadi sistematis.

Formulasi strategi merupakan rencana strategi jangka panjang dimana proses formulasi tersebut mengandung pengembangan visi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Berkaitan dengan hal ini, pembuat strategi harus melakukan analisa faktor strategi perusahaan berupa analisis SWOT pada kondisi lingkungan yang ada.

2.2.9 Analisis Matrik Daya Tarik Industri (MDTI)

Matrik ini berusaha untuk menunjukkan posisi unit usaha tersebut pada saat sekarang dan juga memperkirakan posisi unit usaha tersebut pada masa yang akan datang. Untuk penelitian ini, matrik yang digunakan untuk menunjukkan posisi unit usaha yaitu pada saat sekarang. Analisis MDTI digunakan untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat korporat yang lebih mendetail. Matrik ini memperhatikan banyak indikator dari variabel eksternal (lingkungan bisnis) dan juga banyak indikator dari variabel internal. MDTI berusaha menggambarkan posisi pasar perusahaan dengan cara terlebih dahulu melakukan dekomposisi perusahaan menjadi unit usaha strategis (U2S).

Matrik ini memiliki dua sumbu, yaitu sumbu vertikal dan horizontal. Sumbu vertikal digunakan untuk menggambarkan kekuatan perusahaan (*business strength*), sedangkan sumbu horizontal menggambarkan tentang daya tarik industri yang berasal dari berbagai indikator yang ada pada lingkungan bisnis.

MDTI memiliki sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu di bagi kedalam tiga bagian dengan titik pembagi (*cut off point*) yang telah di tentukan, bagian-bagian tersebut adalah : bagian rendah, bagian tengah (medium), dan bagian tinggi. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat dari perpotongan kedua sumbunya, setelah masing-masing sumbu terbagi dalam tiga bagian, maka akan menunjukkan posisi pasar masing-masing unit usaha strategis (U2S) dan masing-masing sel yang terbentuk tersebut mengandung implikasi strategi bisnis yang berbeda-beda.

Untuk menentukan posisi bisnis masing-masing unit usaha strategis, pertama harus ditentukan indikator variabel eksternal dan internal. Nilai variabel eksternal diletakkan pada sumbu vertical sedangkan untuk nilai variabel internal pada sumbu horizontal. Dari perpotongan kedua nilai ini dibagi sembilan sel yang terbentuk setelah masing-masing sumbu dibagi kedalam 3 bagian dengan titik pembagi yang telah ditentukan. Masing-masing sel yang terbentuk sebagai akibat perpotongan kedua sumbu ini akan terlihat posisi bisnis pada masa yang akan datang.

Dari prosedur penilaian kuantitatif variabel internal kemudian diambil klarifikasi nilai dan bobot kepada pengambil keputusan. Karena sesungguhnya yang paling tahu kekuatan, kelemahan serta peluang, ancaman perusahaan itu sendiri. Pemberian nilai kuantitatif bobot yang dibagikan pada setiap variabel sesuai dengan tingkat pentingnya tiap-tiap indikator variabel baik internal atau eksternal yang jumlah keseluruhannya 1,00. Pembagian nilai untuk variabel eksternal dan internal

dimulai dari angka 0,01 sampai dengan angka maksimal 1,00 diberikan oleh responden. Sedangkan penilaian menggunakan nilai berskala 5 yaitu: 1 (sangat tidak bagus), 2 (tidak bagus), 3 (netral), 4 (bagus), 5 (sangat bagus).

Untuk penentuan nilai tiap klasifikasi dari masing-masing sel yang berskala antara 1-5 dapat diperoleh perhitungan sebagai berikut.

$$(5 - 1) : 3 = 1,33$$

Hasil nilai 1,33 tersebut untuk selanjutnya digunakan sebagai acuan nilai klasifikasi dari masing-masing sel yang ada. Karena nilai dari 1, sedang interval 1,33 maka titik sumbu ada pada skala 2,33.

Adapun pengklasifikasian dari tiap sel adalah :

1,00 – 2,33 = sumbu rendah

2,34 – 3,66 = sumbu medium

3,67 – 5,00 = sumbu tinggi

Penilaian yang digunakan adalah penilaian dengan menggunakan skala 5 yaitu:

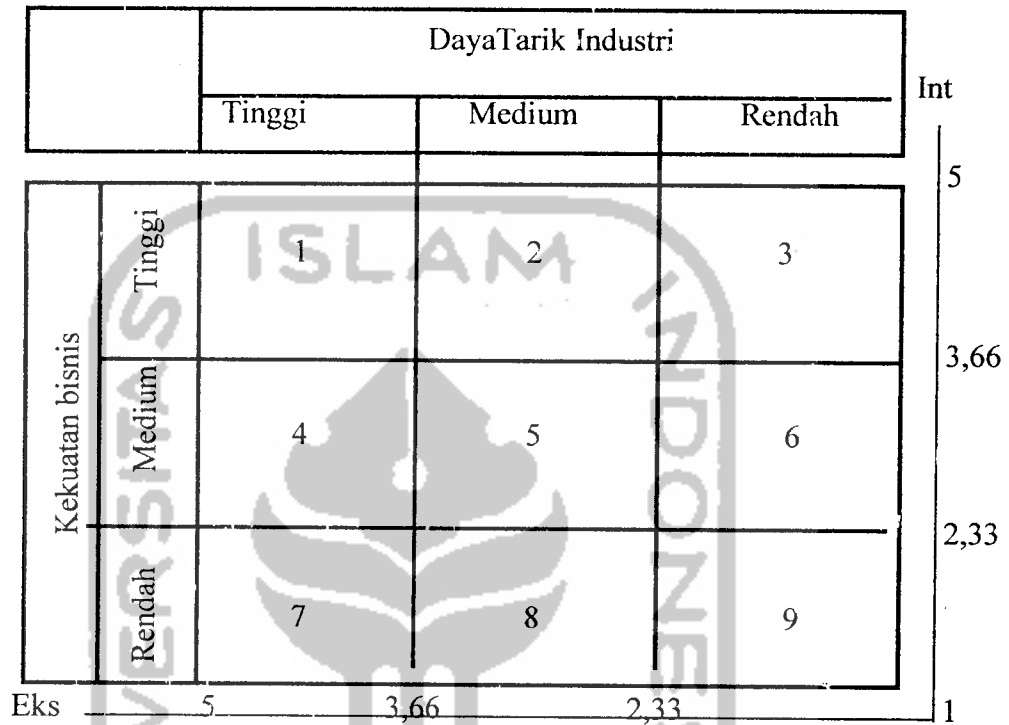
Variabel internal: 1 (sangat lemah), 2 (lemah), 3 (netral), 4 (kuat), 5 (sangat kuat).

Variabel eksternal: 1 (sangat tidak berpeluang), 2 (tidak berpeluang), 3 (netral), 4 (berpeluang), 5 (sangat berpeluang).

Untuk pemberian bobot ditentukan berdasarkan tingkat kepentingannya dengan menggunakan penilaian 10,9,8,7,6,5,4,3,2,1. Dimulai dari angka 10 yang menunjukkan sangat penting hingga angka 1 yang menunjukkan sangat tidak penting.

2.2.9.1 Matrik MDTI

Gambar 2.3



Dalam MDTI, manajemen perusahaan nantinya akan memberikan penilaian kepada variabel internal dan eksternal yang berpengaruh secara signifikan terhadap daya tarik industri yang muncul dan kekuatan bisnis perusahaan yang dimiliki. Unit usaha strategis yang terletak pada sel 1 (investasi dan tumbuh) merupakan unit usaha yang menjanjikan dan memiliki prospek untuk berkembang lebih besar, sedangkan unit usaha yang berada pada sel 9 (panen / divestasi) hampir tidak memiliki peluang untuk tumbuh, dan cenderung stagnan, bahkan mati.

Gambar 2.4
Implikasi Strategis MDTI

		Daya Tarik Industri		
		Tinggi	Medium	Rendah
Kekuatan Bisnis	Tinggi	Pertumbuhan dominant Investasi maksimal	Pertumbuhan selektif, investasi agresif, memelihara posisi di tempat lain	Memelihara posisi, mencari sumber kas masuk, investasi ala kadarnya
	Medium	Memimpin pasar berdasarkan segmen, memperbaiki kelemahan, membangun keunggulan	Tumbuh berdasarkan segmen pasar, spesialisasi investasi selektif	Pemangkasan investasi, minimal bersiap divestasi
	Rendah	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan akuisisi	Spesialisasi mencari ceruk pasar, mempertimbangkan keluar dari pasar	Mengikuti pemimpin pasar, mengacaukan sumber aliran kas pesaing, divestasi

Perkiraan U2S dimasa yang akan datang yang dalam batas-batas tertentu juga merupakan posisi yang dikehendaki manajemen juga baru dapat diketahui setelah manajemen mampu melakukan perkiraan dan penilaian pada variabel internal dan eksternal yang diperkirakan menjadi variabel penentu. Tidak menutup kemungkinan bahwa variabel internal dan eksternal untuk waktu sekarang dan yang akan datang berbeda. Namun pada dasarnya tidak ada perbedaan yang berarti antara prosedur penyusunan MDTI untuk dimensi waktu sekarang dan waktu yang akan datang.

Keduanya berusaha untuk menemukan dan menentukan penilaian terhadap variabel internal dan eksternal. Jika pada masa sekarang diperlukan identifikasi, maka pada masa yang akan datang diperlukan prediksi.

2.2.9.2 Proses Formulasi Strategi Dalam Analisis MDTI

Adapun prosedur dalam penyusunan MDTI ini adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi Variabel Eksternal dan Internal

Identifikasi variabel eksternal dan internal bertujuan untuk menemukan berbagai faktor strategis yang secara sungguh-sungguh berpengaruh terhadap munculnya kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi perusahaan

2. Penilaian Variabel Eksternal

Pendekatan secara kuat mencoba menilai masing-masing indikator variabel eksternal yang akan diketahui daya tarik industri. Dari indikator variabel eksternal yang diidentifikasi oleh jajaran manajemen akan diketahui lewat penilaian secara kualitatif dan kuantitatif. Adapun pendekatan yang dilakukan adalah pendekatan kuantitatif sebelum penilaian dilakukan, masing-masing indikator ditentukan dahulu bobotnya. Seluruh indikator memiliki bobot total 1 atau 100%. Dalam hal ini nilai yang digunakan oleh penulis adalah skala 5, dengan keterangan : 1 (sangat tidak bagus), 2 (tidak bagus), 3 (netral), 4 (bagus), 5 (sangat bagus).

3. Penilaian Variabel Internal

Pendekatan secara kuat mencoba menilai masing-masing indikator variabel internal yang akan diketahui kekuatan bisnis. Dari indikator variabel internal yang diidentifikasi oleh jajaran manajemen akan diketahui lewat penilaian secara kualitatif dan kuantitatif.

4. Penentuan Posisi Bisnis

Pada penentuan posisi bisnis ini, nilai tertimbang yang diperoleh pada penilaian variabel eksternal dan internal akan di gabungkan. Penggabungan tersebut diletakkan pada sumbu-sumbu yang terletak pada Matrik Daya Tarik Industri. Nilai tertimbang dari variabel internal diletakkan pada sumbu vertikal, sedangkan nilai tertimbang dari variabel eksternal di letakkan pada sumbu horizontal. Setelah itu masing-masing sumbu yang telah ada ditarik garis lurus dengan arah yang sesuai dengan sumbu peletakkan, dari situ akan didapat satu titik yang akan bertempat dalam salah satu sel yang ada pada matrik daya tarik industri.

5. Implikasi Strategis

Strategi perusahaan memerlukan dukungan-dukungan implementasi dari strategi fungsional yang sifatnya operasional. Strategi fungsional menterjemahkan strategi umum di tingkat perusahaan secara keseluruhan menjadi kegiatan-kegiatan untuk unit-unit perusahaan. Strategi fungsional dikembangkan dalam bidang-bidang kunci manajemen pemasaran, keuangan, operasional, sumber daya manusia.