

**PERENCANAAN STRATEGI PENINGKATAN KEUNGGULAN
BERSAING BERKELANJUTAN PADA BAGIAN PROCESS PLANT
ENGINEERING – PT. VALE INDONESIA TBK.**

*DESIGN OF STRATEGY TO INCREASE SUSTAINED COMPETITIVE
ADVANTAGES IN PROCESS PLANT ENGINEERING SECTION –
PT. VALE INDONESIA TBK.*



**ZAINUDDIN
P2100211576**

MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013

HALAMAN PENGESAHAN

PERENCANAAN STRATEGI PENINGKATAN KEUNGGULAN BERSAING BERKELANJUTAN PADA BAGIAN PROCESS PLANT ENGINEERING – PT. VALE INDONESIA TBK.

Disusun dan diajukan oleh

ZAINUDDIN
P2100211576

Menyetujui

Komisi Penasehat

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si

Dr. Indryanti Sudirman, SE., M.Si

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah *rabbil 'alamin*, segala puji hanya milik Allah SWT. yang telah mengaruniakan begitu banyak nikmat dan kemudahan kepada penulis dalam menyelesaikan penelitian ini dengan judul Perencanaan Strategi Peningkatan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan pada Bagian *Process Plant Engineering* PT. Vale Indonesia Tbk.

Dengan segala keterbatasan kemampuan, penulis menyadari bahwa tulisan ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan penghargaan, rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si. selaku Ketua Komisi Penasehat dan Ibu Dr. Indrianty Sudirman, SE., M.Si selaku Anggota Komisi Penasehat yang dengan tulus, ikhlas dan penuh dedikasi meluangkan waktu, tenaga, pikiran bahkan biaya untuk memberikan petunjuk dan arahan pada penulis.

Pada kesempatan yang sama, penulis juga menyampaikan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Orang tua penulis: Bapak H. Syaril Lappa, Ibu Hj. Dina, Bapak H. Ruddin (alm) dan Ibu Hj. Sitti Rudia yang lisannya tidak pernah letih menyebut nama penulis dalam setiap untaian doanya serta selalu ada untuk memberikan dukungan dan semangat dalam penyelesaian tulisan ini.

2. Bapak Prof. Dr. Ir. Mursalim selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin, para Asisten Direktur dan seluruh staf pengajar Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Ali, SE., MS. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, para pembantu dekan, staf pengajar dan seluruh karyawan Program Magister Manajemen Unhas.
4. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., sebagai Direktur Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
5. Bapak Prof. Dr. H. Syamsul Alam, SE., M.Si. selaku Sekretaris Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
6. Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Ali, SE., MS., Bapak Prof. Dr. H. Djabir Hamzah, MA dan Ibu Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr. selaku Anggota Tim Penguji.
7. Bapak H. Andi Suntoro sebagai *General Manager Maintenance & Utilities Department* dan Bapak Slamet Suryanto sebagai *General Manager Maintenance System & Engineering* PT. Vale Indonesia Tbk.
8. Seluruh jajaran direksi dan karyawan PT. Vale Indonesia Tbk. pada umumnya dan *Process Plant Engineering* pada khususnya yang telah menyediakan data dan informasi selama melaksanakan penelitian.
9. Bapak H. Hatta, Ibu Fauziah Arsyad (Ibu Susi), Bapak Abdul Rauf (Pak Ical) dan semua staf administrasi Magister Manajemen Fakultas

Ekonomi Universitas Hasanuddin yang penuh dedikasi senantiasa membantu perkuliahan penulis sampai terwujudnya tulisan ini.

10. Erni Afranisa Yani sebagai tenaga administrasi dan rekan-rekan mahasiswa Magister Management Universitas Hasanuddin kelas Sorowako yang banyak membantu penulis dalam menyelesaikan tulisan ini.

Rasa cinta dan terima kasih yang sebesar-besarnya untuk Istri Zulfah Mahasita Ruddin, SET. serta anak-anakku tercinta Zahiyyah Taqiyyah dan Zuhdiyyah Afifah untuk kesabaran dan pengertiannya atas jatah waktu keluarga yang banyak berkurang selama penulis menjalani kuliah.

Terima kasih pula kepada kakanda Sardina, S.Sos, adinda Rahman dan dr. Halim, S.Ked. serta rekan-rekan di *Maintenance System & Engineering* yang selalu mendukung penulis dalam menyelesaikan tulisan ini.

Sebagai manusia biasa yang penuh keterbatasan, penulis menyadari bahwa tulisan ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu kritik dan saran yang membangun dari semua pihak sangat kami hargai. Harapan kami, semoga tulisan ini bermanfaat bagi semua dan semoga Allah SWT. senantiasa melimpahkan rahmat-Nya untuk kita semua. Amin.

Sorowako, Agustus 2013

Zainuddin

ABSTRAK

ZAINUDDIN. Perencanaan Strategi Peningkatan Keunggulan Bersaing Berkelanjutan pada Bagian *Process Plant Engineering* – PT. Vale Indonesia Tbk. (dibimbing oleh Abd. Rahman Kadir dan Indrianty Sudirman).

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan kajian terhadap faktor SWOT *Process Plant Engineering* PT. Vale Indonesia Tbk. serta merumuskan prioritas strategi pengembangan yang tepat yang harus dilakukan oleh manajemen *Process Plant Engineering* dalam menghadapi berbagai permasalahan untuk mencapai visi dan misinya.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kombinasi yang dimulai dengan menganalisis faktor SWOT *Process Plant Engineering* dilanjutkan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yang merupakan model matematis untuk melakukan perbandingan kepentingan atas faktor-faktor SWOT dan setiap alternatif strategi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pilihan strategi tertinggi adalah menetapkan target proyek sesuai dengan kapasitas sumber daya dengan bobot 0,333, berikutnya strategi prioritas kedua adalah mengoptimalkan anggaran proyek untuk membiayai biaya operasional dengan bobot 0,193, prioritas ketiga adalah menetapkan rencana pengembangan staf dan organisasi dengan bobot 0,190, prioritas keempat adalah mengoptimalkan sumber daya internal untuk meningkatkan pengetahuan staf melalui kegiatan *knowledge sharing* dengan bobot 0,174 dan strategi kelima adalah mengadakan *family gathering*, publikasi kinerja dan prestasi organisasi dan staf secara rutin dengan bobot 0,109.

Kata kunci: Strategi, SWOT, AHP

ABSTRACT

ZAINUDDIN. Design of Strategy to Increase Sustained Competitive Advantages in Process Plant Engineering – PT. Vale Indonesia Tbk. (supervised by Abd. Rahman Kadir dan Indrianty Sudirman).

The aims of the study are to review SWOT factors of Process Plant Engineering PT. Vale Indonesia Tbk. and to formulate prioritized development strategies that have to be done by management of Process Plant Engineering in addressing in order to achieve their vision and mission.

The method used in this study is a combination methods starting from a SWOT factors analysis of Process Plant Engineering then using Analytical Hierarchy Process (AHP) method, which is a mathematical model, to compare the importance rating between SWOT factors and alternative strategies.

The results showed that the highest prioritized strategy is to set project targets in accordance with the capacity of resources with weights 0.333, the second prioritized strategy is to optimize the project budget to cover operating costs with a weight of 0.193, the third priority is to establish a plan of staff and organization development with 0.190 weights, the fourth prioritized strategy is to optimize internal resources to improve staff knowledge through knowledge sharing with weights 0.174 and fifth strategy is to arrange family gathering and publications of organization's and staff's achievements regularly with 0.109 weights.

Keywords: Strategy, SWOT, AHP

DAFTAR ISI

halaman

HALAMAN JUDUL	I
HALAMAN PENGESAHAN	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
KATA PENGANTAR	III
ABSTRAK	VI
ABSTRACT	VII
DAFTAR ISI	VIII
DAFTAR TABEL	X
DAFTAR GAMBAR	XI
DAFTAR LAMPIRAN	XIII
DAFTAR ARTI LAMBANG DAN SINGKATAN	XIV
PENDAHULUAN	1
A. LATAR BELAKANG	1
B. RUMUSAN MASALAH	5
C. TUJUAN PENELITIAN	5
D. MANFAAT PENELITIAN	6
BAB II	8
TINJAUAN PUSTAKA	8
A. TINJAUAN UMUM TENTANG MANAJEMEN STRATEGIS	8
B. KEUNGGULAN KOMPETITIF (COMPETITIVE ADVANTAGE)	39
C. ANALISIS SWOT	41
D. ANALISIS AHP	45
BAB III	56
METODE PENELITIAN	56
A. DESAIN PENELITIAN	56
B. LOKASI DAN WAKTU PENELITIAN	56
C. POPULASI DAN TEKNIK SAMPEL	56
D. TEKNIK PENGUMPULAN DATA	57
E. TEKNIK ANALISIS DATA	58
BAB IV	63
HASIL DAN PEMBAHASAN	63

A. GAMBARAN LOKASI PENELITIAN	63
B. DESKRIPSI RESPONDEN	70
C. HASIL PENELITIAN	73
D. PEMBAHASAN	82
BAB V	94
KESIMPULAN DAN SARAN	94
A. KESIMPULAN	94
B. SARAN	96
DAFTAR PUSTAKA	98
LAMPIRAN	101

DAFTAR TABEL

nomor	halaman
1. Jumlah kebutuhan tenaga kerja 2013 di Process Plant Engineering – mechanical civil	3
2. Perbandingan Pendekatan Model I/O, Resource-Based dan Gerilya (Kuncoro, 2006)	41
3. Matriks Analisis SWOT (Kuncoro, 2006 dan David, 1998)	44
4. Skala pengisian matriks perbandingan berpasangan (Saaty, 2008)	61
5. Komponen dan faktor-faktor SWOT strategi di PPE	74
6. Matriks SWOT untuk penentuan strategi di PPE	80

DAFTAR GAMBAR

nomor		halaman
1.	Model Komprehensif Manajemen Strategis dari Fred David (David, 2011)	15
2.	Model Perumusan Strategi dari Cornelius A. deKluyver (Burtonshaw-Gunn, 2011)	18
3.	Model Strategi Generik dari Michael E. Porter (Kuncoro, 2006)	21
4.	Kerangka Kerja Analisis Perumusan Strategi (David, 2011)	38
5.	Model pemetaan analisis SWOT	43
6.	Bagan alir tahapan penelitian dengan kombinasi SWOT-AHP	59
7.	Tahapan pembobotan dalam AHP	60
8.	Representasi hirarki dari kombinasi SWOT-AHP (Osuna and Aranda, 2007)	62
9.	Luas kontrak karya PT. Vale Indonesia Tbk.	64
10.	Aktivitas penambangan terbuka di PT. Vale Indonesia Tbk.	66
11.	Kompleks fasilitas pemrosesan nikel di PT. Vale Indonesia Tbk.	68
12.	Struktur organisasi <i>Process Plant Engineering</i>	70
13.	Grafik lama bekerja responden di PT. Vale Indonesia Tbk.	71
14.	Grafik lama berinteraksi responden dengan PPE	71
15.	Grafik pendidikan terakhir responden	72
16.	Grafik departemen tempat bekerja responden	72
17.	Grafik jabatan responden saat ini	73
18.	Struktur hirarki dari strategi PPE dengan kombinasi SWOT-AHP	75
19.	Diagram tingkat bobot kepentingan faktor-faktor kekuatan PPE	76

20. Diagram tingkat bobot kepentingan faktor-faktor kelemahan PPE	77
21. Diagram tingkat bobot kepentingan faktor-faktor peluang PPE	78
22. Diagram tingkat bobot kepentingan faktor-faktor ancaman PPE	79
23. Diagram tingkat bobot prioritas alternatif strategi PPE	81

DAFTAR LAMPIRAN

nomor	halaman
1. Permohonan izin penelitian	101
2. Memorandum <i>hiring freeze</i>	104
3. Hirarki hasil SWOT-AHP <i>Process Plant Engineering</i>	107
4. Data hasil analisa AHP <i>Process Plant Engineering</i>	110
5. Kuisisioner SWOT-AHP <i>Process Plant Engineering</i>	134

DAFTAR ARTI LAMBANG DAN SINGKATAN

1. AHP : *Analytical Hierarchy Process*
2. CEO : *Chief Executive Officer*
3. I/O : *Industrial/Organization*
4. JV : *Joint Venture*
5. LBO : *Leverage Buyout*
6. PPE : *Process Plant Engineering*
7. PTVI : *PT. Vale Indonesia Tbk.*
8. R&D : *Research and Development*
9. RBV : *Resource-Based View*
10. SWOT : *Strength, Weakness, Opportunity, Threat*
11. Sy : *Strategy*

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi berbasis keuntungan selalu dituntut untuk menghasilkan keuntungan sebesar-besarnya dengan biaya sekecil-kecilnya. Organisasi-organisasi yang mampu memenuhi tuntutan tersebut akan tetap bertahan menjalankan fungsi organisasinya. Sebaliknya organisasi-organisasi yang tidak mampu memenuhi tuntutan tersebut akan runtuh sejalan dengan besarnya tuntutan tersebut. Seiring dengan meningkatnya tuntutan organisasi dalam menghadapi tantangan organisasi maka sangat penting setiap organisasi memiliki strategi yang tepat. Strategi ini akan membantu menentukan langkah-langkah terbaik yang harus dilakukan untuk menjalankan organisasi seefektif dan seefisien mungkin.

Organisasi perusahaan yang bergerak dalam bidang rekayasa keteknikan (*engineering*) pun dituntut untuk memberikan pelayanan engineering sebaik mungkin untuk mendukung bisnis perusahaan dalam menghasilkan keuntungan sebesar-besarnya dengan biaya sekecil-kecilnya. Dalam menjalankan fungsi organisasi tersebut, dibutuhkan strategi yang tepat, terbarukan dan terencana agar kinerja organisasi selalu meningkat sejalan dengan perubahan-perubahan yang terjadi terhadap lingkungan organisasi, baik dari lingkungan internal maupun dari eksternal organisasi.

Salah satu bagian yang memberikan pelayanan *engineering* di perusahaan PT. Vale Indonesia Tbk. adalah *Process Plant Engineering*. *Process Plant Engineering* PT. Vale Indonesia Tbk. adalah bagian yang berfokus pada pelayanan jasa rekayasa teknik untuk menunjang proses pengolahan bijih nikel di area *Process Plant* agar berlangsung dengan aman, efisien dan menghasilkan produk nikel yang berkualitas.

Tugas pokok dari bagian *Process Plant Engineering* ini adalah memberikan pelayanan jasa rekayasa teknik untuk menunjang proses pengolahan bijih nikel di area *Process Plant* agar berlangsung dengan aman, efisien dan menghasilkan produk nikel yang berkualitas. Layanan jasa rekayasa teknik tersebut dapat dibedakan dalam tiga bagian utama yaitu:

- a. Layanan jangka panjang dalam bentuk proyek-proyek kapital seperti pemasangan fasilitas baru, peningkatan kapasitas peralatan produksi dan proyek-proyek sejenis yang membutuhkan dana di atas USD 10,000 dan membutuhkan waktu penyelesaian 1 tahun atau lebih.
- b. Layanan jangka menengah dalam bentuk proyek-proyek operasional seperti modifikasi terhadap fasilitas yang ada saat ini untuk lebih meningkatkan kinerja dan meningkatkan keamanan operasi serta proyek-proyek sejenis yang membutuhkan dana di bawah USD 10,000 dan membutuhkan waktu penyelesaian kurang dari 1 tahun.
- c. Layanan jangka pendek dalam bentuk bantuan teknis ataupun analisis terhadap permasalahan yang terjadi pada suatu fasilitas produksi.

Berdasarkan data awal tahun 2013, jumlah proyek yang harus dikerjakan oleh bagian *Process Plant Engineering – Mechanical Civil* dalam tahun 2013 adalah 62 proyek kapital, 80 proyek operasional dan 20% alokasi jam kerja untuk layanan teknis di luar proyek kapital dan operasional tersebut.

Tabel 1: Jumlah kebutuhan tenaga kerja 2013 di Process Plant Engineering – mechanical civil

Discipline Mechanical Civil 2013 Master Plan		Total Calendar hours 2013										2000
No	Name	MAN-HOURS										DESIGNER
		ENGINEER					DESIGNER					
		Mechanical (M)					Civil					M/C
		Engineering	Material	Fabrication	Construction	Other	Engineering	Material	Fabrication	Construction	Other	
HOURS SPENDING WEEKLY BASIS												
1	CAPITAL PROJECT	E	M	F	C	CL	E	M	F	C	CL	D
		(40)	(1)	(1)	(20)	(8)	(40)	(1)	(1)	(20)	(8)	(40)
	CAPITAL TOTAL =	9968					4246					5776
2	OPERATING PROJECT	40	1	1	20	8	40	1	1	20	8	40
	OPERATING TOTAL =	4036					2593					4624
3	TECHNICAL SUPPORT											
	TECHNICAL SUPPORT TOTAL =	2176					1088					1472
	TOTAL MAN HOUR REQUIRED	15180					7927					11872
	CREWING REQUIRED (F.T.E's)	8.09					3.96					5.04
	CURRENT CREWING # (available F.T.E's)	5.44					2.72					3.68
	AVAILABLE MAN-HR	10880					5440					7360
	VARIANCE MANHOURS	5300					2487					4512
	VARIANCE FTE'S	2.7					1.2					2.3

Mengacu ke target tersebut maka dikembangkan rencana kebutuhan tenaga kerja *engineering* kemudian membandingkan dengan jumlah tenaga kerja *engineering* yang tersedia tahun 2013 maka diketahui bahwa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mencapai target 2013 masih kurang. Dari gambar-1 di bawah menunjukkan jumlah *mechanical engineer* yang dibutuhkan untuk

memenuhi target 2013 masih kurang 2,7 orang (dibulatkan menjadi 3 orang), jumlah *civil engineer* masih kurang 1,2 orang (dibulatkan menjadi 2 orang) dan jumlah *designer* masih kurang 2,3 orang (dibulatkan menjadi 3 orang).

Di lain pihak, kebijakan perusahaan saat ini telah menetapkan untuk tidak melakukan penambahan jumlah tenaga kerja sehubungan dengan strategi optimalisasi biaya dan kondisi ekonomi dunia yang tidak menguntungkan. Sementara target 2013 tersebut tetap harus dipenuhi.

Kendala lain yang dihadapi oleh bagian *Process Plant Engineering* dalam menjalankan fungsi organisasi adalah adanya perubahan target di tahun berjalan. Perubahan target tersebut dalam bentuk penambahan target proyek baru dan atau perubahan proyek yang menjadi prioritas target di tahun berjalan. Perubahan ini terjadi karena menyesuaikan perubahan kebutuhan operasi di lapangan.

Ancaman lainnya adalah berkembangnya industri-industri perusahaan lain baik di dalam negeri maupun luar negeri yang membutuhkan tenaga kerja terampil khususnya di bidang *engineering* yang berpotensi meningkatkan *turn-over* karyawan di bagian *Process Plant Engineering*. Kondisi ini akan berpotensi menghambat laju pencapaian target tahunan karena proses pemindahan tanggung jawab pekerjaan dan kelebihan jam kerja.

Kondisi inilah yang menjadi latar belakang bagi peneliti untuk melakukan kajian serta merumuskan strategi yang tepat dan terbaru yang harus dilakukan oleh manajemen *Process Plant Engineering* dalam menghadapi perubahan kebijakan perusahaan, perkembangan industri perusahaan lain dan target yang ditetapkan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Faktor-faktor internal apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan dalam pengembangan strategi *Process Plant Engineering*?
2. Faktor-faktor eksternal apa saja yang menjadi peluang dan ancaman dalam pengembangan strategi *Process Plant Engineering*?
3. Alternatif strategi apa saja yang sesuai untuk diterapkan berkaitan dengan pengembangan strategi *Process Plant Engineering*?
4. Pilihan strategi apa yang paling sesuai untuk pengembangan *Process Plant Engineering* dalam mencapai tujuannya dengan mengoptimalkan *resource* yang sudah ada?

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Melakukan analisis strategi yang paling sesuai untuk pengembangan *Process Plant Engineering* dalam menghadapi berbagai permasalahan untuk mencapai tujuannya dengan menggunakan kombinasi metode SWOT dan AHP.

2. Tujuan Khusus

- a. Untuk menganalisa faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan dalam rangka penyusunan strategi pengembangan *Process Plant Engineering* dalam mencapai tujuannya dengan mengoptimalkan *resource* yang sudah ada.
- b. Untuk menganalisa faktor-faktor eksternal yang menjadi kekuatan dan kelemahan dalam rangka penyusunan strategi pengembangan *Process Plant Engineering* dalam mencapai tujuannya dengan mengoptimalkan *resource* yang sudah ada.
- c. Untuk menyusun alternatif strategi yang sesuai dengan pengembangan *Process Plant Engineering* dalam mencapai tujuannya dengan mengoptimalkan *resource* yang sudah ada.
- d. Untuk menentukan strategi yang paling sesuai dengan pengembangan *Process Plant Engineering* dalam mencapai tujuannya dengan mengoptimalkan *resource* yang sudah ada.

D. Manfaat Penelitian

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen strategi dan sebagai sebagai bahan acuan bagi penelitian selanjutnya.

2. Menjadi masukan bagi pihak manajemen bagian *Process Plant Engineering* guna mengembangkan kinerja bagian *Process Plant Engineering* dalam mencapai tujuannya dengan mengoptimalkan *resource* yang sudah ada.
3. Menjadi masukan bagi pihak manajemen PT. Vale Indonesia Tbk. guna mengembangkan kinerja bagian sejenis yang memiliki persamaan fungsi dan masalah organisasi.
4. Menjadi pengalaman yang paling berharga bagi peneliti dalam menambah wawasan berpikir dan melatih diri dalam meningkatkan kemampuan serta keterampilan dalam meneliti, menggunakan cara berpikir yang obyektif, kritis dan kemampuan analisis dalam mengkaji teori dan realitas yang ada di lapangan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Umum tentang Manajemen Strategis

1. Pengertian Strategi

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategos* yang diterjemahkan sebagai komandan militer pada jaman demokrasi Athena. Pada awalnya kata ini dipergunakan untuk kepentingan militer saja tetapi kemudian berkembang ke berbagai bidang yang berbeda seperti strategi bisnis, olahraga (misalnya sepak bola dan tenis), catur, ekonomi, pemasaran, perdagangan, manajemen strategi dan lain-lain.

Pengertian strategi menurut Fred David dalam bukunya "*Strategic Management*" adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan

Menurut John A. Pearce II dan Richard B.R. dalam bukunya "*Strategic Managements*", strategi bagi para manajer adalah rencana berskala besar dengan orientasi masa depan, guna berorientasi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi mencerminkan pengetahuan perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan dimana perusahaan akan bersaing, dengan

siapa perusahaan sebaiknya bersaing dan untuk tujuan apa hendaknya perusahaan bersaing.

Menurut Stephanie K. Marrus dalam Hardian (2013), strategi adalah suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Menurut Simon A. Burtonshaw-Gunn dalam bukunya "*The Essential Management Toolbox*" menjelaskan bahwa kata strategi dan manajemen strategi berhubungan dengan sejumlah tingkatan dalam organisasi. Tingkat strategi terendah disebut strategi fungsional yang fokus pada aktivitas operasi sehari-hari yang melibatkan organisasi. Tingkat strategi menengah disebut sebagai strategi bisnis. Tingkat ini meliputi penyatuan strategi fungsional untuk unit bisnis tunggal atau organisasi dengan konsentrasi taktik yang akan digunakan bisnis untuk mengatasi ancaman dari pesaing dan kesempatan dengan pelanggan. Tingkat strategi yang paling tinggi adalah strategi korporasi. Tingkat ini merujuk pada strategi bisnis paling penting yang menjawab pertanyaan berkaitan dengan arena dimana bisnis harus bersaing dan cara aktivitas organisasi berkontribusi terhadap keunggulan bersaing dan aspirasi jangka panjangnya. Tingkat ini mencerminkan misi, visi dan tujuan organisasi seperti yang ditunjukkan dalam rencana bisnisnya.

Menurut kamus Wikipedia, strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu. Di dalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang

sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan, dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif.

Strategi dibedakan dengan taktik yang memiliki ruang lingkup yang lebih sempit dan waktu yang lebih singkat, walaupun pada umumnya orang sering kali mencampuradukkan kedua kata tersebut. Perbedaan yang paling mudah antara keduanya adalah saat kita memutuskan apa yang seharusnya kita kerjakan maka kita memutuskan sebuah strategi. Sedangkan taktik adalah ketika memutuskan bagaimana untuk mengerjakan sesuatu. Menurut Peter F. Drucker, strategi adalah mengerjakan sesuatu yang benar sedangkan taktik adalah mengerjakan sesuatu dengan benar.

2. Pengertian Manajemen Strategis

Menurut Fred David (2011), manajemen strategis (*strategic management*) adalah seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Sesuai definisinya, manajemen strategis berfokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Michael A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E. Hoskisson (2013), manajemen strategis adalah proses untuk membantu organisasi dalam

mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas di antara berbagai negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba di atas rata-rata. Dengan menggunakan manajemen strategis, perusahaan akhirnya dapat memahami kekuatan bersaing dan mengembangkan keunggulan kompetitif berkelanjutan secara sistematis dan konsisten.

Ketchen (2009) mendefinisikan manajemen strategis sebagai analisis, keputusan, dan aksi yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Definisi ini menggambarkan dua elemen utama manajemen strategis. Pertama, manajemen strategis dalam sebuah perusahaan berkaitan dengan proses yang berjalan (*ongoing processes*): analisis, keputusan, dan tindakan. Manajemen strategis berkaitan dengan bagaimana manajemen menganalisis sasaran strategis (visi, misi, tujuan) serta kondisi internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan. Selanjutnya, perusahaan harus menciptakan keputusan strategis. Keputusan ini harus mampu menjawab dua pertanyaan utama: (1) industri apa yang digeluti perusahaan dan (2) bagaimana perusahaan harus bersaing di industri tersebut. Terakhir, tindakan diambil untuk menjalankan keputusan tersebut. Tindakan yang perlu dilakukan akan mendorong

manajer untuk mengalokasikan sumber daya dan merancang organisasi untuk mengubah rencana menjadi kenyataan. Elemen kedua, manajemen strategis adalah studi tentang mengapa sebuah perusahaan mampu mengalahkan perusahaan lainnya. Manajer perlu menentukan bagaimana perusahaan bisa menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak hanya unik dan berharga, tetapi juga sulit ditiru atau dicari substitusinya sehingga mampu bertahan lama. Keunggulan kompetitif yang mampu bertahan lama biasanya didapatkan dengan melakukan aktivitas berbeda dengan apa yang dilakukan pesaing, atau melakukan aktivitas yang sama dengan cara yang berbeda.

Manajemen strategis merupakan aktivitas manajemen tertinggi yang biasanya disusun oleh dewan direksi dan dilaksanakan oleh CEO serta tim eksekutif organisasi tersebut. Manajemen strategis memberikan arahan menyeluruh untuk perusahaan dan terkait erat dengan bidang perilaku organisasi.

Manajemen strategis berbicara tentang gambaran besar. Inti dari manajemen strategis adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara paling efektif untuk memenuhi tujuan strategis. Manajemen strategis di saat ini harus memberikan fondasi dasar atau pedoman untuk pengambilan keputusan dalam organisasi. Ini adalah proses yang berkesinambungan dan terus-menerus. Rencana strategis organisasi merupakan dokumen hidup yang selalu dikunjungi dan kembali dikunjungi. Bahkan mungkin sampai perlu dianggap sebagaimana suatu cairan karena sifatnya yang terus harus dimodifikasi. Seiring dengan adanya

informasi baru telah tersedia, dia harus digunakan untuk membuat penyesuaian dan revisi.

3. Manfaat Manajemen Strategis

Menurut Fred David (2011), manfaat manajemen strategis adalah:

- a. Membantu organisasi membuat strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, rasional pada pilihan strategis.
- b. Merupakan sebuah proses bukan keputusan atau dokumen. Tujuan utama dari proses adalah mencapai pengertian dan komitmen dari semua manajer dan karyawan.
- c. Proses menyediakan pemberdayaan individual. Pemberdayaan adalah tindakan memperkuat pengertian karyawan mengenai efektivitas dengan mendorong dan menghargai mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan latihan inisiatif serta imajinasi.
- d. Mendatangkan laba
- e. Meningkatkan kesadaran ancaman eksternal
- f. Pemahaman yang lebih baik mengenai strategi pesaing
- g. Meningkatnya produktivitas karyawan
- h. Berkurangnya penolakan terhadap perubahan
- i. Pemahaman yang lebih jelas mengenai hubungan prestasi penghargaan

Menurut Greenley, manfaat manajemen strategis adalah:

- a. Memungkinkan untuk identifikasi, penentuan prioritas, dan eksploitasi peluang.
- b. Memberikan pandangan objektif atas masalah manajemen.
- c. Merepresentasikan kerangka kerja untuk aktivitas kontrol dan koordinasi yang lebih baik.
- d. Meminimalkan efek dari kondisi dan perubahan yang jelek.
- e. Memungkinkan agar keputusan besar dapat mendukung dengan lebih baik tujuan yang telah ditetapkan.
- f. Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk peluang yang telah teridentifikasi.
- g. Memungkinkan alokasi sumber daya dan waktu yang lebih sedikit untuk mengoreksi keputusan yang salah atau tidak terencana.
- h. Menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal diantara staf.
- i. Membantu mengintegrasikan perilaku individu kedalam usaha bersama.
- j. Memberikan dasar untuk mengklarifikasi tanggungjawab individu.
- k. Mendorong pemikiran ke masa depan.
- l. Menyediakan pendekatan kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk menghadapi masalah dan peluang.
- m. Mendorong terciptanya sikap positif akan perubahan.
- n. Memberikan tingkat kedisiplinan dan formalitas kepada manajemen suatu bisnis.

4. Model Proses Manajemen Strategis

Proses untuk merumuskan dan mengarahkan aktivitas manajemen strategis merupakan cara yang digunakan oleh para perencana strategi untuk menemukan sasaran, kebijakan dan kegiatan pengambilan keputusan. Untuk membahas suatu perencanaan strategi hendaknya kita mengacu pada model manajemen strategis.

Menurut Fred David (2011), proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap yaitu formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Masing-masing tahap terdiri dari subtahap seperti pada gambar di bawah:

Gambar 1: Model Komprehensif Manajemen Strategis dari Fred David (David, 2011)

1. Formulasi strategi

Tahapan ini mencakup mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan. Isu formalisasi strategi mencakup bisnis apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang harus ditinggalkan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah harus melakukan ekspansi atau diversifikasi bisnis, apakah harus memasuki pasar internasional, apakah harus merger atau membentuk *joint venture* dan bagaimana menghindari pengambilan secara paksa.

2. Implementasi strategi

Tahap ini mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

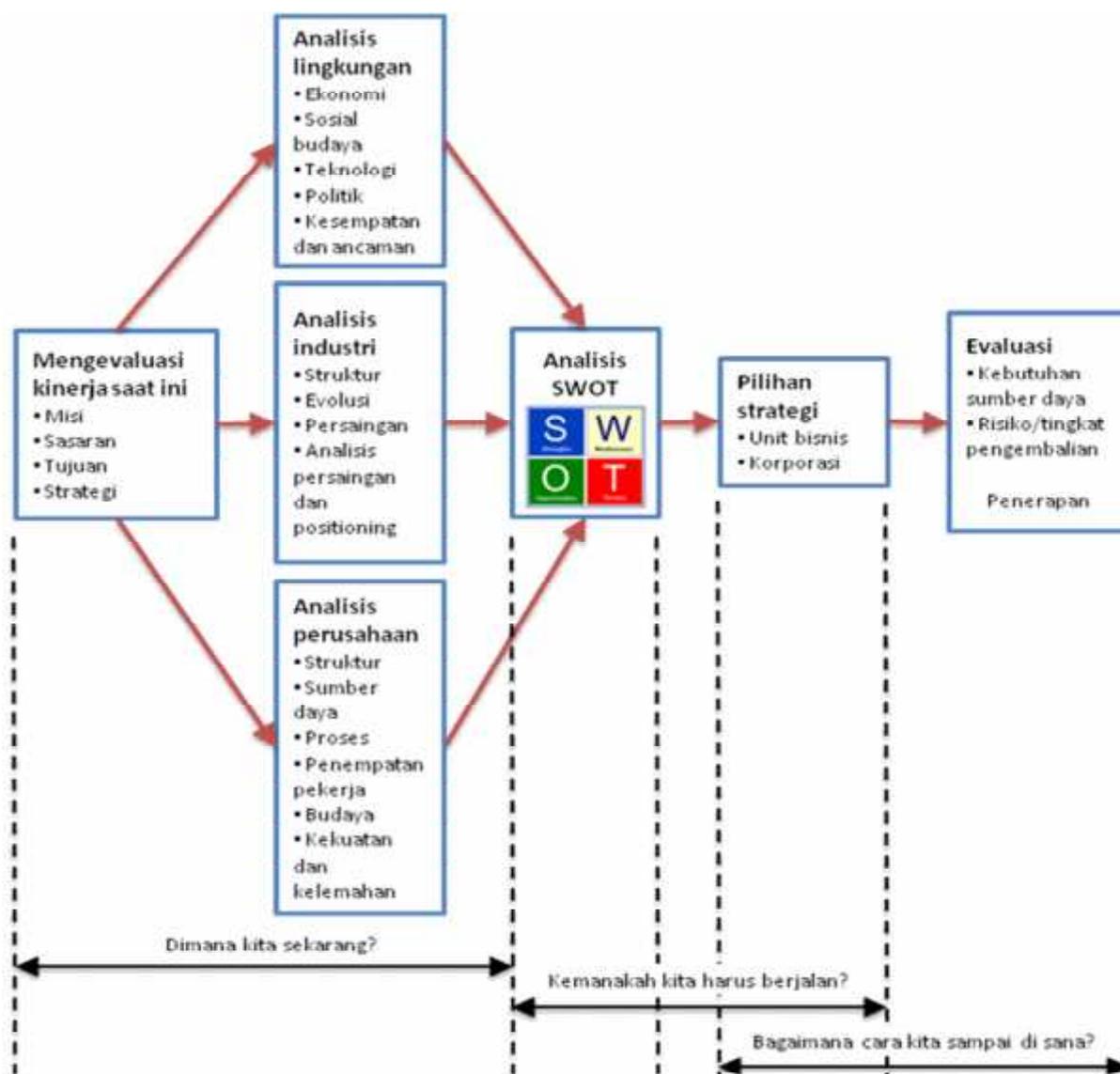
Implementasi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk menetapkan strategi yang telah diformulasikan menjadi tindakan. Sering kali dianggap sebagai tahap yang paling rumit dalam manajemen strategi karena membutuhkan disiplin pribadi, komitmen dan pengorbanan. Suksesnya implementasi strategi terletak pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih tepat disebut seni daripada ilmu. Strategi yang telah diformulasikan tetapi tidak diimplementasikan tidak memiliki arti apapun.

3. Evaluasi strategi

Tahap ini adalah tahap final dalam manajemen strategis untuk mengetahui kendala dan tingkat keberhasilan dari strategi yang diimplementasikan. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa datang karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah. Tiga aktivitas dasar evaluasi strategis adalah (1) meninjau ulang faktor

eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, (2) mengukur kinerja dan (3) mengambil tindakan korektif. Evaluasi dibutuhkan karena kesuksesan di hari esok selalu membawa masalah baru yang berbeda, sedangkan perusahaan yang mudah puas diri kemungkinan besar mengalami kegagalan.

Model perumusan strategi lainnya yang lain adalah model dari Cornelius A. Kluyver. Pada model deKluyver, aktivitas dimulai mengevaluasi kinerja organisasi saat ini mencakup misi, sasaran, tujuan dan strateginya. Kemudian manajemen menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut meliputi faktor lingkungan, faktor industri dan faktor dari internal organisasi sendiri. Selanjutnya, faktor-faktor tersebut dianalisa menggunakan pendekatan SWOT untuk menentukan pilihan-pilihan strategi yang akan dijalankan oleh organisasi baik itu dalam cakupan unit bisnis maupun strategi dalam cakupan korporasi. Pilihan-pilihan strategi tersebut kemudian dievaluasi terhadap kebutuhan sumber daya dan resiko/tingkat pengembalian. Setelah hal tersebut dilakukan maka pilihan-pilihan strategi tersebut siap untuk diterapkan dalam organisasi. Dalam penerapan strategi tersebut, tahapan perumusan strategi akan kembali ke tahap awal yaitu evaluasi kinerja untuk mengetahui kinerja organisasi terhadap strategi yang sudah dijalankan. Penyesuaian strategi perlu selalu dilakukan sesuai dengan hasil evaluasi kinerja terlebih lagi jika faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut mengalami perubahan.



Gambar 2: Model Perumusan Strategi dari Cornelius A. deKluyver (Burtonshaw-Gunn, 2011)

5. Klasifikasi Strategi

Pada dasarnya setiap perusahaan mempunyai strategi dalam berusaha. Namun mungkin saja terjadi seorang pimpinan perusahaan tidak menyadarinya. Dalam mengkaji strategi perusahaan, perlu diketahui bahwa bentuk strategi akan berbeda-beda antar-industri, antarperusahaan, dan bahkan antarsituasi. Namun,

ada sejumlah strategi yang sudah banyak diketahui umum dan dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan. Strategi-strategi ini dikelompokkan ke dalam strategi generik. Istilah strategi generik dikemukakan oleh Porter. Pengertiannya adalah suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis. Dalam praktek, setelah perusahaan mengetahui strategi generiknya, implementasi strategi akan ditindaklanjuti dengan langkah penentuan strategi yang lebih operasional.

Berikut ini akan disajikan paparan awal tiga macam model strategi generik. Pertama adalah model dari Wheelen dan Hunger, kedua dari Michael P. Porter, dan ketiga dari Fred R. David.

a. Strategi Generik dari Wheelen dan Hunger

Untuk menjelaskan tentang strategi, Wheelen dan Hunger menggunakan konsep dari General Electric. General Electric menyatakan bahwa pada prinsipnya strategi generik dibagi atas tiga macam, yaitu strategi stabilitas (*stability*), ekspansi (*expansion*), dan pengurangan (*retrenchment*). Penjelasan ringkasnya seperti berikut.

1. Strategi stabilitas (*stability*). Pada prinsipnya, strategi ini menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaan lain, karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini risikonya relatif rendah dan biasanya dilakukan untuk produk yang tengah berada pada posisi kedewasaan (*mature*).
2. Strategi ekspansi (*expansion*). Pada prinsipnya, strategi ini menekankan pada penambahan/perluasan produk, pasar, dan fungsi-fungsi

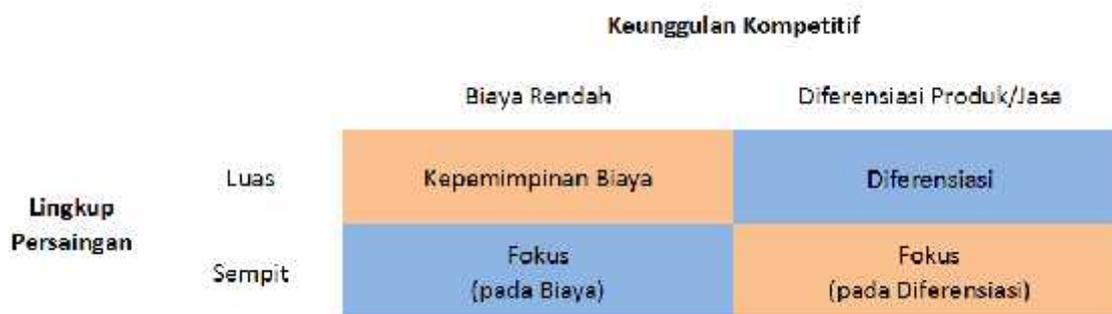
perusahaan lainnya, sehingga aktivitas perusahaan meningkat. Tetapi, selain keuntungan yang ingin diraih lebih besar, strategi ini juga mengandung risiko kegagalan yang tidak kecil.

3. Strategi penciutan (*retrenchment*). Pada prinsipnya, strategi ini dimaksudkan untuk melakukan pengurangan atas produk yang dihasilkan atau pengurangan atas pasar maupun fungsi-fungsi dalam perusahaan, khususnya yang mempunyai *cashflow* negatif. Strategi ini biasanya diterapkan pada bisnis yang berada pada tahap menurun (*decline*). Penciutan ini dapat terjadi karena sumber daya yang perlu diciutkan itu lebih baik dikerahkan, misalnya, untuk usaha lain yang sedang berkembang.

b. Strategi generik dari Michael R. Porter

Menurut Porter, jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memilih prinsip berbisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah, bukan keduanya. Berdasarkan prinsip ini, Porter menyatakan terdapat tiga strategi generik yaitu strategi diferensiasi (*differentiation*), kepemimpinan biaya (*cost leadership*) dan fokus (*focus*).

Model strategi generik dari Porter dapat digambarkan melalui dua sumbu X dan Y seperti berikut ini.



Gambar 3: Model Strategi Generik dari Michael E. Porter (Kuncoro, 2006)

Catatan:

Sumbu mendatar (sumbu X) digunakan untuk dimensi-dimensi dalam keunggulan persaingan perusahaan.

Sumbu vertikal (sumbu Y) digunakan untuk dimensi-dimensi dalam tingkatan/lingkup persaingan perusahaan.

Penjelasan untuk ketiga macam strategi generik ini dipaparkan sebagai berikut :

1. Strategi diferensiasi (*differentiation*). Strategi ini cirinya adalah bahwa perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk/ jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk yang lain. Dengan demikian, diharapkan calon konsumen mau membeli dengan harga mahal karena adanya perbedaan itu.
2. Strategi kepemimpinan biaya (*cost leadership*). Cirinya adalah perusahaan lebih memperhitungkan pesaing daripada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga

biaya produksi, promosi maupun riset dapat ditekan, bila perlu produk yang dihasilkan hanya sekedar meniru produk dari perusahaan lain.

3. Strategi fokus (*focus*). Cirinya adalah perusahaan mengkonsentrasikan pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindari pesaing dengan fokus pada biaya atau fokus pada diferensiasi.

c. Strategi Generik dari Fred R. David

Menurut Fred R. David, pada prinsipnya strategi generik dapat dikelompokkan atas empat kelompok strategi, yaitu :

1. Strategi integrasi vertikal (*vertical integration strategy*). Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan lebih terhadap distributor, pemasok, dan/atau para pesaingnya, misalnya melalui merger, akuisisi atau membuat perusahaan sendiri.
2. Strategi intensif (*intensive strategy*). Strategi ini memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada.
3. Strategi diversifikasi (*diversification strategy*). Strategi ini dimaksudkan untuk menambah produk-produk baru. Strategi ini makin kurang populer, paling tidak ditinjau dari sisi tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktivitas perusahaan yang berbeda-beda.
4. Strategi bertahan (*defensive strategy*). Strategi ini bermaksud agar perusahaan melakukan tindakan-tindakan penyelamatan agar terlepas

dari kerugian yang lebih besar, yang pada ujung-ujungnya adalah kebangkrutan

Secara garis besar, terdapat 4 kelompok strategi utama dengan 15 tipe turunannya. Kelimabelas tipe strategi tersebut adalah sebagai berikut (Lihat David, 1998; Porter 1980 dan 1985):

1. Strategi integrasi (*integration strategies*)

Tiga jenis strategi, yaitu *forward*, *backward* dan *horizontal* seringkali disebut sebagai strategi-strategi integrasi vertikal. Namun tidak jarang yang dimaksud integrasi vertikal hanya integrasi *forward* dan *backward* saja.

a. Strategi integrasi hilir (*forward integration*)

Integrasi ke hilir melibatkan upaya untuk memperoleh kepemilikan (saham perusahaan) lebih besar atau meningkatkan kontrol terhadap para distributor dan peritel. Salah satu bentuk/cara efektif untuk melakukan strategi ini adalah waralaba (*franchising*). Begitu banyak perusahaan berminat di bidang ini sebagai upaya untuk mendistribusikan produknya (barang maupun jasa). Salah satu alasan terbesar hadirnya bentuk waralaba ini adalah realita bahwa model ini sebetulnya merupakan upaya untuk membagi biaya dan peluang kepada banyak pihak. Perhatikan gejala bermunculannya *factory outlet* yang merupakan salah satu bentuk strategi ini. Contoh lain adalah perusahaan farmasi Kimia Farma dengan Apotik Kimia Farma-nya dan perusahaan sepatu BATA dengan toko BATA-nya.

Perhatikan pula Coca Cola dengan perusahaan pembotolan di berbagai negara serta keputusan untuk membeli perusahaan *fastfood*.

b. Strategi integrasi hulu (*backward integration*)

Integrasi ke hulu merupakan suatu strategi yang mengupayakan kepemilikan atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pemasok. Hal ini dibutuhkan karena baik produsen maupun peritel selalu membeli bahan baku dari perusahaan pemasok. Strategi ini menjadi menarik terutama ketika perusahaan pemasok yang saat ini ada ternyata tidak dapat diandalkan (*unreliable*), terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan. Langkah ini dapat disebut sebagai upaya mengamankan jalur pasokan perusahaan terhadap kebutuhan dalam rangka proses produksinya. Contoh yang menarik adalah Harian Jawa Pos yang mendirikan pabrik kertas untuk menjamin ketersediaan pasokan kebutuhan bahan bakunya. Perhatikan pula Gudang Garam yang memiliki pabrik kertas rokok di Afrika.

Namun demikian, perlu pula dicermati munculnya kecenderungan bahwa berbagai industri besar mulai melakukan aktivitas de-integrasi (*deintegration*), yaitu melepas berbagai aktivitas yang seharusnya menjadi bagian dari aktivitas perusahaan pemasok. Tidak tertutup kemungkinan, sampai pada level tertentu, ternyata perusahaan menemukan bahwa integrasi ke hulu bukan lagi solusi tepat untuk

unggul dalam persaingan, karena menjadi semakin membebani keuangan perusahaan. Oleh karenanya, kecenderungan perusahaan untuk melakukan *outsourcing* kemudian menjadi berkembang pesat. Perhatikan kebijakan Sampoerna ketika melakukan *outsourcing* produksi rokok kretek tangan kepada berbagai koperasi di Jawa Tengah.

c. Strategi integrasi ke samping (*horizontal integration*)

Strategi integrasi ke samping merupakan strategi yang dilakukan dalam bentuk membeli atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pesaing. Salah satu kecenderungan paling signifikan dalam kompetisi perusahaan saat ini adalah meningkatnya upaya untuk melakukan integrasi ke samping sebagai suatu strategi pertumbuhan. Merger, akuisisi, dan pengambilalihan perusahaan yang sedang bersaing memberikan peluang terjadinya skala ekonomi (*economies of scale*) serta mendorong terjadinya transfer sumber daya dan kompetensi perusahaan. Dalam artikelnya, Kenneth Davidson (Davidson, 1987) mengungkapkan bahwa merger di antara perusahaan yang tidak bergerak di bidang yang sama merupakan suatu kesalahan. Tetapi merger yang terjadi pada perusahaan yang sedang bersaing langsung (*direct competitors*) memberikan peluang yang besar untuk menyatukan potensi agar menjadi lebih efektif, efisien dan kompetitif. Contoh pelaksanaan strategi integrasi horisontal adalah ketika toko obat Guardian

membeli Shop-in atau Indofood membeli SuperMie, dan ketika beberapa bank membentuk Bank Mandiri.

2. Strategi intensif (*intensive strategies*)

Kelompok strategi ini disebut sebagai *intensive strategies*, karena mensyaratkan berbagai upaya yang intensif untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan dengan produk yang ada. Kelompok strategi ini meliputi tiga strategi, yaitu:

a. Penetrasi pasar (*market penetration*)

Strategi penetrasi pasar berusaha untuk meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau layanan yang ada saat ini di dalam pasar yang ada saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Strategi ini umum diterapkan baik sendiri maupun sebagai kombinasi dengan strategi lainnya. Termasuk di dalam penetrasi pasar adalah peningkatan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pembelanjaan iklan, penawaran barang-barang promosi secara ekstensif (besar-besaran), atau peningkatan upaya-upaya publisitas. Aktivitas pemasaran dan promosi yang intensif dari A-Mild Sampoerna dan berbagai perusahaan rokok lainnya merupakan contoh yang menarik. Demikian juga dengan upaya McDonald untuk memberikan berbagai cinderamata menarik maupun beberapa pabrik farmasi yang meningkatkan jumlah detailer obat-nya.

b. Pengembangan pasar (*market development*)

Pengembangan pasar melibatkan upaya-upaya untuk mengenalkan produk atau layanan yang ada saat ini kepada berbagai wilayah geografis baru. Globalisasi dan iklim perkembangan pasar internasional semakin kondusif untuk strategi ini. Hal ini dibutuhkan karena tidak jarang persaingan yang demikian ketat pada suatu pasar tertentu menyebabkan pengalihan perhatian kepada pasar yang baru merupakan solusi agar perusahaan tidak tersingkir dari arena bisnisnya.

Namun demikian, perlu dicermati bahwa pada wilayah-wilayah tertentu masuknya pemain baru yang besar akan menimbulkan pergeseran ekuilibrium persaingan bisnis yang ada. Oleh karenanya, tidak jarang para pemain besar akan mengalami tantangan dari para pemain lokal sehingga terpaksa harus melakukan berbagai konsesi yang dapat diterima. Berbagai perusahaan ritel yang bergerak pada skala grosir dan hypermarket, sering mengalami tantangan tersebut. Makro, Alfa, Holland Bakery, Matahari dan berbagai perusahaan lainnya, membuka gerai baru di berbagai lokasi merupakan contoh penerapan strategi ini.

c. Pengembangan produk (*product development*)

Pengembangan produk yang berusaha meningkatkan penjualan melalui perbaikan atau modifikasi produk atau layanan yang ada saat ini. Biasanya strategi pengembangan produk tercermin pada biaya penelitian dan pengembangan (*Research and Development*)

yang besar. Beberapa industri yang sangat didominasi oleh aktivitas R&D adalah otomotif, komputer, dan farmasi. Pada industri yang berbasis R&D seperti ini, setiap keterlambatan untuk meluncurkan sesuatu yang baru akan berarti perusahaan tersebut berpeluang kehilangan posisi kompetitifnya. Dan oleh karenanya, aktivitas R&D menjadi tidak pernah berhenti untuk menghasilkan suatu perbaikan yang terus-menerus (*continuous improvement*). Rinso dengan berbagai variannya serta Pepsodent dengan berbagai variannya merupakan contoh dari strategi ini. Juga munculnya berbagai features baru pada produk Handphone, komputer, dan perusahaan jasa seperti Telkom dengan Telkom Memo-nya merupakan contoh yang menarik.

3. Strategi diversifikasi (*diversification strategies*)

Dari waktu ke waktu semakin sedikit perusahaan yang melakukan diversifikasi usaha, justru karena kompleksitas persoalan yang dimunculkan oleh strategi ini. Suatu kelompok usaha yang bergerak pada sektor yang beragam tentunya sangatlah sulit dikelola. Pada dekade 1960-an dan 1970-an, strategi diversifikasi menjadi populer karena setiap perusahaan berusaha semaksimal mungkin agar tidak tergantung hanya pada satu jenis usaha saja. Tetapi konsep pemikiran tersebut mulai surut sejak dekade 1980-an. Pada prinsipnya kecenderungan baru tersebut dimotori oleh keinginan untuk menjadi

lebih baik dan tidak bergerak terlalu jauh dari basis kompetensi utama (*core competence*) setiap perusahaan.

Namun demikian, hal tersebut bukan berarti strategi diversifikasi sudah benar-benar hilang. Masih cukup banyak pula perusahaan yang berhasil dengan strategi ini, terutama bagi perusahaan yang bergerak di wilayah bisnis yang mengalami kecenderungan menurun (*decline*), seperti ketika Philip Morris, sebuah produsen rokok membeli Kraft General Food, sebuah perusahaan makanan dalam kelompok Nestle. Hal ini dilakukan karena konsumsi rokok semakin menurun akibat peningkatan kesadaran konsumen atas kesehatan dan bahaya rokok.

a. Strategi diversifikasi terkonsentrasi (*concentric diversification*)

Diversifikasi terkonsentrasi merupakan suatu strategi yang menghasilkan produk atau layanan baru tetapi berhubungan/terkait dengan yang telah ada. Contoh dari strategi ini adalah Harian Kompas yang memunculkan berbagai surat kabar, tabloid, dan majalah baru.

b. Strategi diversifikasi ke samping (*horizontal diversification*)

Jika suatu perusahaan menerapkan strategi yang menambah produk atau layanan baru yang tidak berhubungan/terkait dengan yang telah ada, tetapi ditujukan kepada pasar/ konsumen yang telah ada disebut sebagai diversifikasi horizontal. Perhatikan Garuda Indonesia Airways yang memiliki beberapa jaringan hotel di Indonesia.

c. Strategi diversifikasi konglomerasi (*conglomerate diversification*)

Ketika suatu perusahaan menambah suatu produk atau layanan baru yang tidak terkait/ berhubungan dengan yang sekarang ada, maka strategi tersebut disebut sebagai diversifikasi konglomerat. Pada beberapa kasus terjadi bahwa strategi ini dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan melalui aktivitas memecah perusahaan yang telah dibeli atau menjual kembali salah satu atau lebih divisinya. Ketika Lippobank memutuskan untuk bergerak di sektor properti atau ketika Bimantara memasuki sektor televisi merupakan dua contoh strategi konglomerasi. Demikian pula Maspion dengan Maspion Bank-nya.

4. Strategi bertahan (*defensive strategies*)

Pada prinsipnya, strategi defensif ditujukan untuk mempertahankan eksistensi perusahaan dari semakin ketatnya persaingan bisnis dan berbagai ketidakpastian eksternal yang sulit (terkadang tidak mungkin) dikontrol dan diprediksi. Strategi defensif sering pula dikenal sebagai *survival strategy*, yang cenderung terjadi dalam suasana krisis ekonomi.

a. *Joint Venture*

Joint Venture, biasa disingkat JV, merupakan strategi yang sangat defensif. Strategi ini muncul ketika dua atau lebih perusahaan membentuk suatu kerjasama atau konsorsium dalam rangka memanfaatkan peluang yang ada secara bersama-sama. Strategi ini masuk dalam kategori strategi defensif karena perusahaan yang

melakukan JV tidak berminat untuk bekerja/mengambil resiko sendiri. Tidak jarang, pihak-pihak yang bermaksud melakukan kerjasama tersebut membentuk suatu perusahaan baru dengan tujuan menjalankan kerjasama yang dimaksud. JV bisa terjadi dalam berbagai bentuk seperti R&D, jaringan dan sistem distribusi, kesepakatan linsensi, kesepakatan produksi, juga upaya untuk mengajukan penawaran bersama agar dapat memenangkan suatu tender.

JV dan kesepakatan kerjasama banyak digunakan secara luas karena kemampuannya untuk meningkatkan komunikasi dan jaringan kerja, untuk melakukan operasi secara global, serta untuk menurunkan resiko. Bahkan kesepakatan kerjasama antar perusahaan yang sedang bersaing secara langsung juga terjadi. Biasanya kesepakatan kerjasama ini merupakan jembatan untuk mensinergikan keunggulan kompetitif di bidang masing-masing, baik itu teknologi, distribusi, riset dasar, maupun kapasitas produksi.

Strategi ini begitu efektif di kelompok defensiv yang bersifat padat modal (*intensive capital*) dan penuh resiko, seperti defensiv farmasi dan defensiv. Berbagai kisah di balik strategi Microsoft memasuki pasar Cina merupakan contoh penerapan strategi JV. Di bidang media adalah hadirnya Harian Surya di Surabaya sebagai hasil JV antara Kompas dan Pos Kota.

b. Strategi penciutan (*retrenchment*)

Strategi penciutan dilakukan ketika organisasi mengelompok kembali melalui reduksi biaya dan aset dalam upaya membalikkan proses penurunan penjualan dan laba perusahaan. Strategi ini terkadang dikenal sebagai strategi *turnaround* atau *reorganizational*. Tujuan dari strategi ini adalah untuk memperkuat keunggulan yang membedakan (*distinctive competences*) yang dimiliki perusahaan. Pada masa strategi ini dijalankan, operasi perusahaan berjalan dengan sumber daya (terutama dana) yang terbatas dan akan berada pada kondisi penuh tekanan dari berbagai pihak seperti pemilik saham, pegawai, dan media.

Strategi penciutan dapat berbentuk penjualan aset untuk memperoleh dana tunai, pemangkasan lini produk (*product line*), menutup bisnis yang kurang menguntungkan atau yang tidak termasuk core competence perusahaan, otomasi proses, pengurangan jumlah pegawai, dan penerapan sistem efisiensi pengeluaran biaya. Pengurangan kapasitas produksi berbagai perusahaan selama krisis moneter di Indonesia dapat diangkat sebagai contoh. Demikian pula dengan kebijakan PHK maupun pemulangan tenaga kerja asing demi menjaga keberlangsungan bisnis selama krisis.

Yang perlu diperhatikan adalah keputusan untuk membangkrutkan diri bisa juga hadir sebagai salah satu bentuk penerapan strategi

penciutan ini. Oleh karenanya perlu dicermati hubungan antar perusahaan dalam satu kelompok usaha dan kesehatan keuangan keseluruhan kelompok usaha tersebut dalam kaitan dengan strategi pembangkruatan diri ini.

c. Strategi divestasi (*divestiture*)

Menjual sebuah divisi usaha atau bagian dari organisasi perusahaan disebut sebagai strategi divestasi. Seringkali strategi divestasi dilakukan dalam rangka memperoleh dana segar bagi kepentingan investasi atau akuisisi defensive lebih lanjut atau di bidang lain yang lebih prospektif. Divestasi bisa pula merupakan bagian dari keseluruhan strategi penciutan untuk membersihkan/menyingkatkan berbagai bisnis yang tidak menguntungkan, yang membutuhkan terlalu banyak modal, atau bagian yang tidak sepenuhnya sesuai dengan aktivitas perusahaan.

Strategi divestasi menjadi defensi ketika perusahaan berupaya untuk kembali dalam core competence-nya serta mengurangi kompleksitas diversifikasinya agar lebih terkelola dengan baik. Keputusan PT HM Sampoerna untuk melepas berbagai bisnisnya seperti perbankan, defensiv, dan transportasi (dalam rangka kembali ke inti usahanya, rokok) sebelum krisis melanda Indonesia merupakan suatu contoh strategi ini.

d. Strategi likuidasi (*liquidation*)

Strategi likuidasi dapat diidentifikasi ketika perusahaan melakukan penjualan seluruh asetnya secara bagian per bagian untuk menghasilkan dana tunai. Likuidasi biasanya dipahami sebagai pengakuan atas kekalahan dan cenderung — secara emosional — sulit dijalani. Namun demikian, bisa dimengerti bahwa lebih baik menghentikan operasi daripada mengalami kerugian yang lebih besar. Likuidasi berbagai bank di Indonesia merupakan contoh.

e. Strategi kombinasi (*combination*)

Strategi kombinasi adalah perpaduan antara dua atau lebih strategi yang dijalankan secara simultan. Namun demikian, perlu diperhatikan bahwa strategi kombinasi harus dioperasikan secara sangat hati-hati karena jika terlalu dalam dalam membawa resiko yang lebih besar. Tidak ada perusahaan yang dapat menerapkan semua strategi secara bersamaan meskipun semuanya ditujukan untuk memberikan keuntungan pada perusahaan. Oleh karenanya, di tengah sulitnya penentuan yang diambil, skala prioritas yang baik dan tepat perlu dibangun. Hal ini dibutuhkan karena sumber daya yang dimiliki perusahaan tentunya memiliki keterbatasan tertentu. Prioritas sangat dibutuhkan, karena dalam penerapan strategi kombinasi akan berarti pula terjadinya penyebaran sumber daya dan kemampuan yang mungkin akan terbaca oleh *defensive* sehingga

mereka dapat mengambil langkah-langkah yang justru membahayakan posisi perusahaan.

Dalam suatu perusahaan yang sangat terdiversifikasi, strategi kombinasi seringkali diterapkan ketika divisi-divisi yang ada menerapkan strategi berbeda. Demikian juga perusahaan yang sedang berusaha untuk mempertahankan operasinya (*struggle for survival*) biasanya menerapkan strategi kombinasi dari beberapa strategi defensif secara simultan.

f. Strategi merger dan akuisisi (*merger and leveraged buyouts* (LBO))

Akuisisi dan merger merupakan dua cara yang secara umum digunakan untuk menjalankan strategi. Suatu akuisisi terjadi ketika sebuah perusahaan besar membeli suatu perusahaan yang (biasanya) lebih kecil. Suatu merger adalah tindakan ketika dua buah atau lebih perusahaan yang defensif berukuran sama menyatukan diri dan membentuk perusahaan baru. Ketika akuisisi atau merger tidak diharapkan kedua belah pihak, maka tindakan tersebut disebut sebagai pengambilalihan (*takeover*) atau pengambilalihan paksa (*hostile takeover*).

Berbagai tindakan merger, akuisisi, dan pengambilalihan sering pula dijalankan sebagai strategi untuk menjadi yang paling besar dan tangguh. Langkah ini banyak dilakukan di berbagai defensif seperti perbankan, asuransi, pertahanan, kesehatan, farmasi, makanan, penerbangan, penerbitan, defensif, ritel, keuangan, bioteknologi,

dan sebagainya. Beberapa efisiensi tentang perlunya merger adalah: untuk memperbaiki kapasitas utilisasi; untuk memaksimalkan pemanfaatan kekuatan penjualan; mengurangi staf manajerial; memperoleh skala ekonomi (*economies of scale*); untuk memperkecil pengaruh trend musiman dalam penjualan; untuk memperoleh akses baru kepada pemasok, distributor, kastemer, produk, dan kreditor; untuk memperoleh teknologi baru; dan untuk strategi pembayaran pajak.

Sementara itu, LBO adalah suatu keadaan di mana para seluruh saham perusahaan dibeli oleh pihak manajemen perusahaan atau oleh investor lain dengan memanfaatkan dana pinjaman. Selain untuk menghindari pengambilalihan paksa, tindakan ini dilakukan karena berbagai keputusan manajemen unit usaha tertentu tidak sesuai dengan keseluruhan strategi korporasi atau unit tersebut hendak dijual untuk memperoleh dana tunai, atau unit bisnis tersebut sedang memperoleh tawaran harga yang atraktif. Sebuah LBO mengubah perusahaan menjadi pribadi (*private*, tidak publik). Pada saat ini aktivitas LBO menjadi bisnis yang menarik karena perusahaan yang telah dibeli tersebut (biasanya setelah disehatkan) dapat dijual kembali bagian per bagian untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar, bahkan terkadang dengan harga premium. Bank yang bergerak di efisiensi ini biasa disebut sebagai *merchant banking*.

Namun demikian, perlu dicermati bahwa perusahaan yang dibeli investor secara LBO harus lebih hati-hati. Kehati-hatian tersebut erat kaitannya dengan peluang menjual kembali perusahaan tersebut dengan harga premium atau menjadikan perusahaan tersebut sebagai “sapi perahan” untuk membayar kembali utang yang digunakan untuk LBO atau untuk membiayai kebutuhan dana segar di bidang lainnya.

6. Analisis dan Pemilihan Strategi

Tujuan pemilihan strategi adalah untuk menjamin ketepatan pencapaian sasaran. Suatu rancangan strategi dapat dipilih untuk menutup kesenjangan dalam mencapai sasaran. Analisis dan pemilihan strategi mencoba untuk menentukan alternatif tindakan yang dapat memungkinkan mencapai misi dan tujuan organisasi dengan cara terbaik.

Penyusunan strategi tidak pernah memikirkan seluruh alternatif yang layak dan dapat bermanfaat bagi organisasi karena tidak terbatasnya tindakan yang mungkin dilakukan. Serangkaian alternatif strategi yang paling menarik yang dapat dikelola harus dikembangkan. Manfaat, keterbatasan dan biaya dari strategi harus ditentukan. Proses identifikasi dan evaluasi alternatif strategi harus melibatkan unsur manajer dan karyawan yang sebelumnya mengembangkan pernyataan visi dan misi organisasi.

Menurut Fred R. David (David, 1998), cara menentukan strategi utama adalah dengan melakukan tiga tahapan kerangka kerja dengan matriks sebagai

model analisisnya. Perangkat atau alat yang berbentuk matriks-matriks itu telah sesuai dengan segala ukuran dan tipe organisasi perusahaan, sehingga alat tersebut dapat dipakai untuk membantu para ahli strategi dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi-strategi yang paling tepat.



Gambar 4: Kerangka Kerja Analisis Perumusan Strategi (David, 2011)

- Tahap 1 dari kerangka kerja perumusan strategi kerja perumusan strategi ini terdiri dari tiga macam matriks, yaitu EFE Matrix, IFE Matrix, dan CP Matrix. Ketiga matrix ini disebut juga sebagai *input stage*, karena ia bertugas menyimpulkan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi-strategi.
- Tahap 2 disebut sebagai *matching stage*, berfokus pada pembangkitan strategi-strategi alternatif yang dapat dilaksanakan melalui penggabungan faktor eksternal dan internal yang utama. Teknik-teknik apada tahap 2 ini mencakup TOWS/SWOT Matrix, SPACE Matrix, BCG Matrix, IE Matrix, dan Grand Strategy Matrix.
- Tahap 3 disebut sebagai *decision stage*, hanya terdiri dari suatu teknik yaitu Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). QSPM ini

menggunakan input informasi dari tahap 1 untuk mengevaluasi secara objektif strategi-strategi alternatif hasil dari tahap 2 yang dapat diimplementasikan, sehingga ia memberikan suatu basis objektif bagi pemilihan strategi-strategi yang paling tepat.

B. Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantage*)

Keunggulan kompetitif adalah sesuatu yang dimiliki oleh sebuah perusahaan tetapi tidak dimiliki oleh perusahaan pesaing. Hal inilah yang menjadikan sebuah perusahaan memperoleh kesuksesan jangka panjang dan terjaminnya kelangsungan hidup perusahaan (Kuncoro, 2006).

Mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif merupakan hal dasar yang perlu dilakukan oleh manajemen perusahaan sehingga strategi yang nantinya dirumuskan perusahaan memang berhasil membawa perusahaan kepada kesuksesan.

Ada tiga alternatif model untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Kuncoro, 2006), yaitu:

1. Model Organisasi-Industri (*Industrial-Organization = I/O*)

Model ini memfokuskan pada struktur industri atau daya tarik lingkungan eksternal, bukan pada karakteristik internal perusahaan. Oleh karena itu, untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang tepat, perusahaan harus lebih memperdalam analisisnya terhadap lingkungan eksternal. Untuk mempertahankan keunggulan kompetitif harus selalu mengikuti perkembangan lingkungan eksternal.

2. Model berbasis sumber daya (*Resource-Based View* = RBV)

Model ini memfokuskan pada pengembangan atau perolehan sumber daya dan kapabilitas yang berharga serta sulit ditiru oleh pesaing. Perusahaan harus memperdalam analisisnya terhadap lingkungan internal jika ingin mendapatkan keunggulan kompetitif. Begitu juga jika ingin mempertahankannya, perusahaan harus memperkuat internal perusahaan sehingga keunggulan kompetisi perusahaan tetap terjaga.

3. Model Gerilya (*Geurilla*)

Model ini lebih menekankan bahwa para pembuat keputusan strategi memahami bahwa lingkungan eksternal begitu kacau dengan perubahan yang begitu cepat dan radikal sehingga dapat mengganggu keunggulan kompetitif yang tercipta. Oleh karena itu, model ini mengajak pembuat keputusan untuk berfikir berapa lama keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan. Untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya, perusahaan harus bisa memprediksi perubahan-perubahan yang terjadi.

Pada tahap selanjutnya, keunggulan kompetisi ini akan menjadi *value* bagi sebuah perusahaan. Bagi sebagian perusahaan, *value* ini akan dijadikan *value statement* yang disebarluaskan kepada masyarakat dan juga sebagai dasar perilaku bagi manajemen dan karyawan perusahaan. *Value* ini juga dapat digunakan sebagai pemersatu perusahaan sekaligus bisa digunakan sebagai daya jual perusahaan.

Tabel 2: Perbandingan Pendekatan Model I/O, Resource-Based dan Gerilya (Kuncoro, 2006)

	I/O	Resource-Based	Gerilya
Keunggulan Kompetitif	<i>Positioning</i> dalam industri	Memiliki aset dan kapabilitas perusahaan yang khas	Sementara
Penentu Profitabilitas	Karakteristik industri; posisi perusahaan dalam industri	Jenis, jumlah dan <i>nature</i> sumber daya perusahaan	Kemampuan untuk berubah dan mengejutkan pesaing dengan tindakan strategik
Fokus Lingkungan	Eksternal	Internal	Eksternal dan internal
Perhatian Utama	Persaingan	Sumber daya kompetensi	Situasi yang terus berubah secara radikal
Pilihan Strategik	Memilih industri yang menarik; posisi yang sesuai	Mengembangkan sumber daya dan kapabilitas yang khas	Menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat dan terjadi secara berulang; mengejutkan pesaing

C. Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) adalah suatu metode inventarisasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kompetitivitas lingkungan yang didasarkan pada:

S = Strength atau Kekuatan (bagian dari faktor-faktor internal perusahaan)

W = Weakness atau Kelemahan (bagian dari faktor-faktor internal perusahaan)

O = Opportunities atau Peluang (bagian dari faktor-faktor eksternal perusahaan)

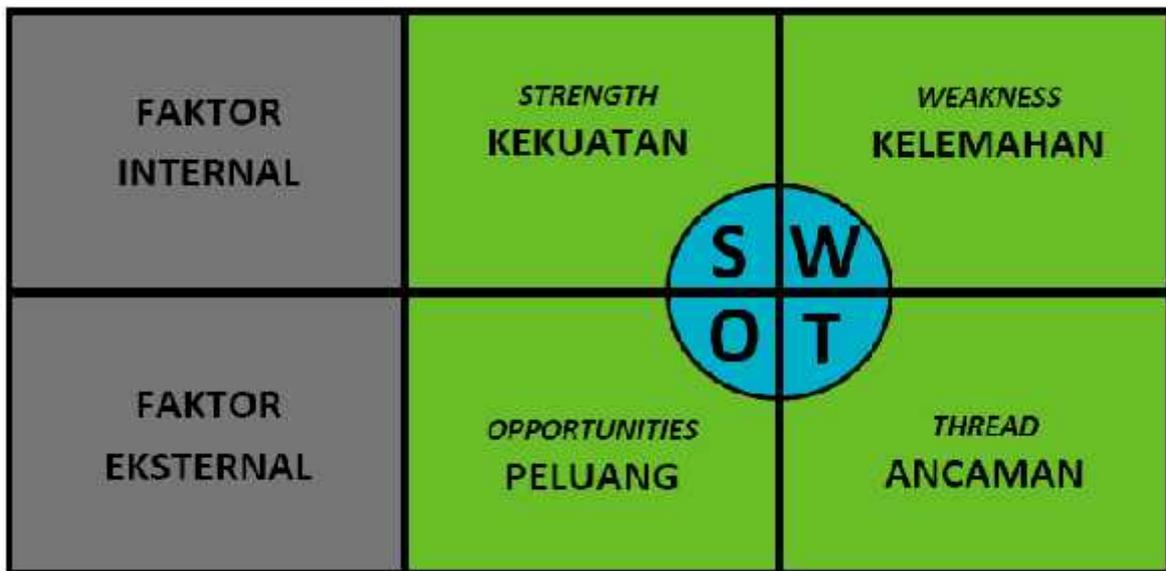
T = Threat atau Ancaman (bagian dari faktor-faktor eksternal perusahaan)

Kekuatan adalah defensif atau faktor-faktor internal seperti teknologi yang dimiliki perusahaan, misalnya sumberdaya manusia (karyawan dan manajemen), sistem, maupun modal, yang mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Paling tidak, faktor tersebut menjadi penentu utama untuk mempertahankan atau kalau bisa mengembangkan-kinerja perusahaan.

Kelemahan adalah faktor yang menyebabkan perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan dengan baik dan atau lebih murah oleh pesaingnya. Faktor ini dianalisis dapat menyebabkan penurunan kinerja perusahaan.

Peluang dan **Ancaman** adalah faktor-faktor yang berasal dari luar perusahaan, misalnya: ancaman dominan dalam defensif, kekuatan dan dorongan persaingan dalam defensif, faktor penyebab perubahan aktivitas pesaing, Faktor yang menentukan keberhasilan untuk bersaing dalam daya tarik defensif.

Untuk menginventarisasi empat faktor internal dan eksternal ini, maka dapat digunakan matriks dalam pengelompokannya sebagai berikut:



Gambar 5: Model pemetaan analisis SWOT

Matriks SWOT juga merupakan sebuah alat pencocokan yang penting pada tahap pencocokan (*matching stage*) pada tahapan perumusan strategi. Matriks ini membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi:

a. Strategi SO (kekuatan peluang)

SO memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Jika perusahaan memiliki kelemahan besar, maka perusahaan akan berjuang untuk mengatasinya dan mengubahnya menjadi kekuatan.

b. Strategi WO (kelemahan-peluang)

WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang, peluang muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.

c. Strategi ST (kekuatan-ancaman)

ST menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.

d. Strategi WT (kelemahan-ancaman)

SW merupakan teknik defensive yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Di bawah ini diuraikan tentang posisi perusahaan berdasarkan matriks SWOT dan kemungkinan-kemungkinan strategi yang dapat dipilih perusahaan.

Tabel 3: Matriks Analisis SWOT (Kuncoro, 2006 dan David, 1998)

	KEKUATAN	KELEMAHAN
PELUANG	1. 2. 3. Dst Strategi SO Gunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada. STRATEGI EKSPANSI (Diversifikasi, Integrasi, Kombinasi)	1. 2. 3. Dst Strategi WO Atasi semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada. STRATEGI KONSOLIDASI (Kooperatif, Berkembang, Kombinasi)
ANCAMAN	1. 2. 3. Dst Strategi ST Gunakan semua kekuatan untuk menghindar semua ancaman. STRATEGI KONSOLIDASI (Kooperatif, Berkembang, Kombinasi)	1. 2. 3. Dst Strategi WT Tekan semua kelemahan dan cegah semua ancaman. STRATEGI LIKUIDASI (Bertahan/Difensif)

Terdapat delapan langkah dalam membentuk sebuah matriks SWOT:

1. Buat daftar peluang-peluang eksternal utama perusahaan
2. Buat daftar ancaman-ancaman eksternal utama perusahaan
3. Buat daftar kekuatan-kekuatan internal utama perusahaan
4. Buat daftar kelemahan-kelemahan internal utama perusahaan
5. Cocokkan kekuatan internal dan peluang eksternal dan catat hasilnya pada sel strategi SO
6. Cocokkan kelemahan internal dan peluang eksternal dan catat hasilnya pada sel strategi WO
7. Cocokkan kekuatan internal dan ancaman eksternal dan catat hasilnya pada sel strategi ST
8. Cocokkan kelemahan internal dan ancaman eksternal dan catat hasilnya pada sel strategi SO

D. Analisis AHP

1. Pengertian AHP (*Analytical Hierarchy Process*)

Metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) merupakan salah satu metode pengambilan keputusan yang menggunakan faktor-faktor logika, intuisi, pengalaman, pengetahuan, emosi dan rasa dioptimasi dalam suatu proses yang sistematis, serta mampu membandingkan secara berpasangan hal-hal yang tidak dapat diraba maupun yang dapat diraba, data kuantitatif maupun yang kualitatif.

Metode AHP ini mulai dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, seorang ahli matematika yang bekerja pada University of Pittsburgh di Amerika Serikat pada awal tahun 1970-an. Pada perkembangannya, AHP dapat memecahkan masalah kompleks atau tidak berkerangka dengan aspek atau kriteria yang cukup banyak. Kompleksitas ini disebabkan oleh struktur masalah yang belum jelas, ketidakpastian persepsi pengambilan keputusan, serta ketidakpastian tersedianya atau bahkan tidak ada sama sekali data statistik yang akurat.

Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki. Menurut Saaty dalam Syaifullah (2010), hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif. Dengan hirarki, suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompoknya yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hirarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis. AHP sering digunakan sebagai metode pemecahan masalah dibanding dengan metode yang lain karena alasan-alasan sebagai berikut :

1. Struktur yang berhirarki, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada subkriteria yang paling dalam.
2. Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh pengambil keputusan.

3. Memperhitungkan daya tahan output analisis sensitivitas pengambilan keputusan.

2. Kelebihan dan Kelemahan AHP

Layaknya sebuah metode analisis, AHP pun memiliki kelebihan dan kelemahan dalam sistem analisisnya. Kelebihan-kelebihan analisis ini adalah :

1. Kesatuan (*Unity*)

AHP membuat permasalahan yang luas dan tidak terstruktur menjadi suatu model yang fleksibel dan mudah dipahami.

2. Kompleksitas (*Complexity*)

AHP memecahkan permasalahan yang kompleks melalui pendekatan sistem dan pengintegrasian secara deduktif.

3. Saling ketergantungan (*Inter Dependence*)

AHP dapat digunakan pada elemen-elemen sistem yang saling bebas dan tidak memerlukan hubungan linier.

4. Struktur Hirarki (*Hierarchy Structuring*)

AHP mewakili pemikiran alamiah yang cenderung mengelompokkan elemen sistem ke level-level yang berbeda dari masing-masing level berisi elemen yang serupa.

5. Pengukuran (*Measurement*)

AHP menyediakan skala pengukuran dan metode untuk mendapatkan prioritas.

6. Konsistensi (*Consistency*)

AHP mempertimbangkan konsistensi logis dalam penilaian yang digunakan untuk menentukan prioritas.

7. Sintesis (*Synthesis*)

AHP mengarah pada perkiraan keseluruhan mengenai seberapa diinginkannya masing-masing alternatif.

8. *Trade Off*

AHP mempertimbangkan prioritas relatif faktor-faktor pada sistem sehingga orang mampu memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan mereka.

9. Penilaian dan Konsensus (*Judgement and Consensus*)

AHP tidak mengharuskan adanya suatu konsensus, tapi menggabungkan hasil penilaian yang berbeda.

10. Pengulangan Proses (*Process Repetition*)

AHP mampu membuat orang menyaring definisi dari suatu permasalahan dan mengembangkan penilaian serta pengertian mereka melalui proses pengulangan.

Sedangkan kelemahan metode AHP adalah sebagai berikut:

1. Ketergantungan model AHP pada input utamanya. Input utama ini berupa persepsi seorang ahli sehingga dalam hal ini melibatkan subyektifitas sang ahli selain itu juga model menjadi tidak berarti jika ahli tersebut memberikan penilaian yang keliru.

2. Metode AHP ini hanya metode matematis tanpa ada pengujian secara statistik sehingga tidak ada batas kepercayaan dari kebenaran model yang terbentuk.

3. Tahapan AHP

Dalam metode AHP dilakukan langkah-langkah sebagai berikut (Syaifullah, 2010) :

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
Dalam tahap ini kita berusaha menentukan masalah yang akan kita pecahkan secara jelas, detail dan mudah dipahami. Dari masalah yang ada kita coba tentukan solusi yang mungkin cocok bagi masalah tersebut. Solusi dari masalah mungkin berjumlah lebih dari satu. Solusi tersebut nantinya kita kembangkan lebih lanjut dalam tahap berikutnya.
2. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan utama.
Setelah menyusun tujuan utama sebagai level teratas akan disusun level hirarki yang berada di bawahnya yaitu kriteria-kriteria yang cocok untuk mempertimbangkan atau menilai alternatif yang kita berikan dan menentukan alternatif tersebut. Tiap kriteria mempunyai intensitas yang berbeda-beda. Hirarki dilanjutkan dengan subkriteria (jika mungkin diperlukan).
3. Membuat matrik perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya.

Matriks yang digunakan bersifat sederhana, memiliki kedudukan kuat untuk kerangka konsistensi, mendapatkan informasi lain yang mungkin dibutuhkan dengan semua perbandingan yang mungkin dan mampu menganalisis kepekaan prioritas secara keseluruhan untuk perubahan pertimbangan. Pendekatan dengan matriks mencerminkan aspek ganda dalam prioritas yaitu mendominasi dan didominasi. Perbandingan dilakukan berdasarkan judgment dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya. Untuk memulai proses perbandingan berpasangan dipilih sebuah kriteria dari level paling atas hirarki misalnya K dan kemudian dari level di bawahnya diambil elemen yang akan dibandingkan misalnya E1,E2,E3,E4,E5.

4. Melakukan Mendefinisikan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh jumlah penilaian seluruhnya sebanyak $n \times [(n-1)/2]$ buah, dengan n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan.

Hasil perbandingan dari masing-masing elemen akan berupa angka dari 1 sampai 9 yang menunjukkan perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen. Apabila suatu elemen dalam matriks dibandingkan dengan dirinya sendiri maka hasil perbandingan diberi nilai 1. Skala 9 telah terbukti dapat diterima dan bisa membedakan intensitas antar elemen. Hasil perbandingan tersebut diisikan pada sel yang bersesuaian dengan elemen yang dibandingkan. Skala perbandingan perbandingan

berpasangan dan maknanya yang diperkenalkan oleh Saaty bisa dilihat di bawah.

1 = Kedua elemen sama pentingnya, dua elemen mempunyai pengaruh yang sama besar.

3 = Elemen yang satu sedikit lebih penting daripada elemen yang lainnya, pengalaman dan penilaian sedikit menyokong satu elemen dibandingkan elemen yang lainnya.

5 = Elemen yang satu lebih penting daripada yang lainnya, pengalaman dan penilaian sangat kuat menyokong satu elemen dibandingkan elemen yang lainnya.

7 = Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya, satu elemen yang kuat disokong dan dominan terlihat dalam praktek.

9 = Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya, bukti yang mendukung elemen yang satu terhadap elemen lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan.

2,4,6,8 = Nilai-nilai antara dua nilai pertimbangan-pertimbangan yang berdekatan, nilai ini diberikan bila ada dua kompromi di antara 2 pilihan

Kebalikan = Jika untuk aktivitas i mendapat satu angka dibanding dengan aktivitas j , maka j mempunyai nilai kebalikannya dibanding dengan i

5. Menghitung nilai eigen dan menguji konsistensinya.

Jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.

6. Mengulangi langkah 3,4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.

7. Menghitung vektor eigen dari setiap matriks perbandingan berpasangan yang merupakan bobot setiap elemen untuk penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hirarki terendah sampai mencapai tujuan. Penghitungan dilakukan lewat cara menjumlahkan nilai setiap kolom dari matriks, membagi setiap nilai dari kolom dengan total kolom yang bersangkutan untuk memperoleh normalisasi matriks, dan menjumlahkan nilai-nilai dari setiap baris dan membaginya dengan jumlah elemen untuk mendapatkan rata-rata.

8. Memeriksa konsistensi hirarki.

Yang diukur dalam AHP adalah rasio konsistensi dengan melihat index konsistensi. Konsistensi yang diharapkan adalah yang mendekati sempurna agar menghasilkan keputusan yang mendekati valid. Walaupun sulit untuk mencapai yang sempurna, rasio konsistensi diharapkan kurang dari atau sama dengan 10%.

4. Prinsip Dasar dan Aksioma AHP

AHP didasarkan atas 3 prinsip dasar yaitu:

1. Dekomposisi

Dengan prinsip ini struktur masalah yang kompleks dibagi menjadi bagian-bagian secara hierarki. Tujuan didefinisikan dari yang umum sampai khusus. Dalam bentuk yang paling sederhana, struktur akan dibandingkan ke dalam tujuan, kriteria dan level alternatif. Tiap himpunan alternatif mungkin akan dibagi lebih jauh menjadi tingkatan

yang lebih detail, mencakup lebih banyak kriteria yang lain. Level paling atas dari hirarki merupakan tujuan yang terdiri atas satu elemen. Level berikutnya mungkin mengandung beberapa elemen, di mana elemen-elemen tersebut bisa dibandingkan, memiliki kepentingan yang hampir sama dan tidak memiliki perbedaan yang terlalu mencolok. Jika perbedaan terlalu besar harus dibuatkan level yang baru.

2. Perbandingan penilaian/pertimbangan (*comparative judgments*).

Dengan prinsip ini akan dibangun perbandingan berpasangan dari semua elemen yang ada dengan tujuan menghasilkan skala kepentingan relatif dari elemen. Penilaian menghasilkan skala penilaian yang berupa angka. Perbandingan berpasangan dalam bentuk matriks jika dikombinasikan akan menghasilkan prioritas.

3. Sintesa Prioritas

Sintesa prioritas dilakukan dengan mengalikan prioritas lokal dengan prioritas dari kriteria bersangkutan di level atasnya dan menambahkannya ke tiap elemen dalam level yang dipengaruhi kriteria. Hasilnya berupa gabungan atau dikenal dengan prioritas global yang kemudian digunakan untuk memboboti prioritas lokal dari elemen di level terendah sesuai dengan kriterianya.

AHP didasarkan atas 3 aksioma utama yaitu :

1. Aksioma Resiprokal

Aksioma ini menyatakan jika PC (EA,EB) adalah sebuah perbandingan berpasangan antara elemen A dan elemen B, dengan memperhitungkan

C sebagai elemen parent, menunjukkan berapa kali lebih banyak properti yang dimiliki elemen A terhadap B, maka $PC(EB,EA) = 1/PC(EA,EB)$. Misalnya jika A 5 kali lebih besar daripada B, maka $B=1/5 A$.

2. Aksioma Homogenitas

Aksioma ini menyatakan bahwa elemen yang dibandingkan tidak berbeda terlalu jauh. Jika perbedaan terlalu besar, hasil yang didapatkan mengandung nilai kesalahan yang tinggi. Ketika hirarki dibangun, kita harus berusaha mengatur elemen-elemen agar elemen tersebut tidak menghasilkan hasil dengan akurasi rendah dan inkonsistensi tinggi.

3. Aksioma Ketergantungan

Aksioma ini menyatakan bahwa prioritas elemen dalam hirarki tidak bergantung pada elemen level di bawahnya. Aksioma ini membuat kita bisa menerapkan prinsip komposisi hirarki.

5. Aplikasi AHP

Beberapa contoh aplikasi AHP adalah sebagai berikut:

1. Membuat suatu set alternatif
2. Perencanaan
3. Menentukan prioritas
4. Memilih kebijakan terbaik setelah menemukan satu set alternatif
5. Alokasi sumber daya
6. Menentukan kebutuhan/persyaratan

7. Memprediksi outcome
8. Merancang sistem
9. Mengukur performa
10. Memastikan stabilitas sistem
11. Optimasi
12. Penyelesaian konflik