

MANAJEMEN STRATEJIK, PENDEKATAN ANALISIS KASUS.

by Kristiningsih .

Submission date: 10-Jun-2021 10:48AM (UTC+0700)

Submission ID: 1603838900

File name: 15a._buku_stratejik_lestari_kristiningsih_pdf.pdf (3.82M)

Word count: 36333

Character count: 249104

MANAJEMEN STRATEGIK

Pendekatan Analisis Kasus



Lestari, SE, MM
Lahir di Jember tahun 1966
Saat ini menjabat sebagai Wakil Dekan /
Fakultas Ekonomi Universitas Wijaya Kusuma
Surabaya. Menamatkan S1 di Universitas Islam
Widyakarya dan S2 di Universitas Brawijaya Malang



Kristiningsih, SE, MS
Lahir di Surabaya tahun 1973
Saat ini menjabat sebagai Ketua Redaktur Jurnal
Fakultas Ekonomi Universitas Wijaya Kusuma Surabaya.
Menamatkan S1 dan S2 di Universitas Airlangga
Surabaya dan saat ini sedang menyelesaikan
skripsi S3 di Universitas Airlangga Surabaya



Wifwik Herawati, SE, MM
Lahir di Surabaya tahun 1967
Saat ini menjabat sebagai Redaktur Jurnal
Fakultas Ekonomi Universitas Wijaya Kusuma Surabaya
Menamatkan S1 dan S2 di Universitas Wijaya
Kusuma Surabaya

Lestari, SE, MM
Kristiningsih, SE, MS
Wifwik Herawati, SE, MM

diterbitkan oleh
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS WIJAYA KUSUMA - SURABAYA



Kata Pengantar

Puji Syukur Kehadirat Allah SWT atas karunia ilmu pengetahuan yang diberikan kepada kita Semua. Buku ini disusun oleh kami team penulis sebagai wujud kepedulian kami pada dunia pendidikan khususnya pendidikan Tinggi bidang ekonomi dan bisnis.

Buku ini akan bermanfaat bagi mahasiswa yang sedang belajar mengenai strategi manajemen, juga akan berguna bagi para peneliti bidang manajemen strategis dan pemasaran dan bagi para pelaku bisnis terutama para pelaku bisnis UKM.

Beberapa kasus yang disajikan adalah hasil dari penelitian yang dilakukan oleh tim penulis dengan dana Hibah dari Kementerian Ristek dikti, maka kami berharap buku ini memberi manfaat yang luas bagi masyarakat .

Kami menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan buku ini, kami kami menerima segala kritik dan masukan untuk perbaikan ke depan.

Tak lupa kami ucapkan terimakasih yang sebesar besarnya pada kementerian Ristekdikti dan bagi semua pihak yang telah membantu dalam terwujudnya buku Manajemen Strategik ini

Surabaya, Oktober 2018

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	iii
Daftar Tabel	iv
 BAB I PENDAHULUAN	
Definisi Manajemen Startedik.....	1
Tahap-tahap Manajemen Staretegik	1
Manfaat dan Risiko Manajemen Startegik	2
Strategi Level	3
Proses Pengambilan Keputusan Strategi	5
Proses Manajemen Strategik	5
 BAB II FORMULASI VISI DAN MISI	
Visi	9
Misi	9
Komponen-komponen Misi	9
Contoh Visi dan Misi dari Asuransi Jasa Raharja	13
Tugas Mandiri	14
 BAB III FAKTOR KUNCI KEBERHASILAN DAN KARAKTERISTIK INDUSTRI	
Faktor Kunci Keberhasi;an	16
Bagaimana Faktor Krisis Sukses Untuk Organisasi Bisnis	17
Lankah-langkah dalam Menentukan KSFs	17
Karakteristik Industri	25
Daya Tarik Industri	26
Pentingnya Analisis Indsutri	27
Tahap-tahap dalam Analisis Industri	27
Tugas Mandiri	32
 BAB IV ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN INTERNAL	
Lingkungan Eksternal	34
Lingkungan Internal	37

BAB V SASARAN JANGKA PANJANG

Jenis Sasaran	39
Kreteria Sasaran	39

BAB VI STRATEGI KORPORASI

Startegi Besar (Grand Strategy)	43
Strategi Global	43
Strategi Tingkat Perusahaan (Corporate Strategy)	44

BAB VII STRATEGI BISNIS

Strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh	53
Langkah-langkah dalam Biaya Strategik	54
Deferensiasi	54
Langkah-langkah Deferensiasi	55
Fokus	56
Risiko Strategi Generik	56
Value Chain, Value Added dan Value Coalitions	57
Pengertian Value Chain	57
Konsep Value Added	60
Konsep Value Coalition	60
Contoh Perusahaan dengan Strategi Bisnis	61

BAB VIII MENYUSUN STRATEGI (ANALISI DAN MATRIKS)

Matrik Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)	67
Matrik Evaluasi Faktor Internal (EFI)	69
Memilih Strategi	74
Memilih Strategi Korporasi	74
Model Memilih Strategi	74
1. Analisis Kecepatan (SWOT Analysis)	74
2. Matrik Intenal - Eksternal	79
3. Matrik General Electric (GE)	81
4. Matriks Posisi Strategis dan EvaluasiTindakan (<i>Strategic Posistion and Action Evaluation- SPACE</i>)	83
5. Matriks Boston (BSG)	86
6. Matrik Grand Strategi	88
Tahap-tahap Keputusan Strategik	89
Langkah-langkah Pembuatan QSPM	90

BAB IX IMPLEMENTASI STRATEGI

Implementasi Organisasi	93
-------------------------------	----

BAB X EVALUASI STRATEGIK

Proses Pengendalian dan Evaluasi	98
Kriteria untuk Evaluasi	98
Evaluasi dan Pengendalian Strategi Berupa Pengendalian Operasi dan Pengendalian Kinerja	101
Implementasi Sistem Kaizen	102

KASUS-KASUS

- Kasus 1
- Kasus 2
- Kasus 3

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 2.1. Contoh Pernyataan Misi	11
Tabel 3.1. Sumber KSFs	18
Tabel 3.2. Contoh Key Success Factors	20
Tabel 3.3. PT. Gajah Tunggal Berdiri Tahun 1961 Key Success Factors	21
Tabel 3.4. Elemen Struktur Industri	30
Tabel 3.5. Contoh Karakteristik Industri.....	31
Tabel 4.1. Lingkungan Umum : Sgemen dan Elemen	38
Tabel 5.1. Jenis Sasaran Jangka Panjang	40
Tabel 5.2. Kreteria Sasaran Jangka Panjang	41
Tabel 5.3. Contoh Sasaran Jangka Panjang	42
Tabel 6.1. Alasan Aliansi Strategi Menurut Pasar	46
Tabel 6.2. Ciri-ciri Akuisisi yang Berhasil	47
Tabel 6.3. Contoh Penerapan Strategi Korporasi	51
Tabel 7.1. Risiko Strategi Generik	57
Tabel 8.1. Matrik EFE.....	70
Tabel 8.2. Matrik EFI.....	71
Tabel 8.3. Skoring Daya Tarik Industri dan Kekuatan Pasar.....	82
Tabel 8.4. Skoring Daya Tarik Industri dan Kekuatan Pasar.....	82
Tabel 8.5. Memilih Strategi Korporasi dengan GE.....	83
Tabel 8.6. Contoh Mengembangkan Matrik SPACE	85

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Single Business	4
Gambar 1.2. Multi Business	5
Gambar 1.3. Model Manajemen Strategik	6
Gambar 2.1. Komponen-komponen Misi	11
Gambar 3.1. Lima Kekuatan Bersaing	29
Gambar 4.1. Lingkungan Eksternal	34
Gambar 7.1. Tiga Strategi Generik	53
Gambar 7.2. Iklan Mc Donald.....	61
Gambar 7.3. General Electric.....	62
Gambar 7.4. Iklan FedEx	62
Gambar 7.5. Iklan IBM	63
Gambar 7.4. Iklan HSBC Bank.....	64
Gambar 7.4. Iklan Nike.....	64
Gambar 8.1. Kerangka Analisis Kecepatan	66
Gambar 8.2. Bagan Matrik EFE.....	68
Gambar 8.3. Bagan Matrik EFI.....	70
Gambar 8.4. Kondisi Perusahaan Berdasarkan EFE dan EFI	73
Gambar 8.5. Kondisi Perusahaan Berdasarkan EFE dan EFI	75
Gambar 8.6. Tip Memilih Strategi Korporate	76
Gambar 8.7. Matrik SWOT.....	78
Gambar 8.8. Perpotongan Garis Diagonal pada Matrik SWOT	79
Gambar 8.9. Matrik Internal – Eksternal 1	80
Gambar 8.10.Matrik Internal – Eksternal 2	81
Gambar 8.11.Matrik SPACE	84
Gambar 8.12.Matrik BCG.....	86
Gambar 8.13.Matrik Grand Strategi.....	89
Gambar 8.14.QSPM	90
Gambar 9.1. Implementasi Strategi.....	92
Gambar 9.2. Organisasi Fungsional	93
Gambar 9.3. Organisasi Divisional (Asuransi)	94
Gambar 9.4. Organisasi Divisional Berdasarkan Wilayah.....	94
Gambar 9.5. Organisasi Matrik	95
Gambar 9.6. Organisasi Network.....	96
Gambar 9.7. Implementasi Strategi dari Stamus Company	97
Gambar 10.1 Kersngka Kerja Evaluasi Strategi	99
Gambar 10.2 Model Balance Score Card.....	100
Gambar 10.3 Tahapan dalam Pengendalian Mutu	101
Gambar 10.4 Implikasi Kaizen	102

BAB I PENDAHULUAN

Kebijakan perusahaan (*Business Policy*) merupakan pemanfaatan sebagai suatu sistem keseluruhan ilmu ekonomi perusahaan beserta cabang-cabang seperti manajemen pemasaran, operasional, sumber daya manusia, dan administrasi-akuntansi untuk dapat mendukung dalam menyelesaikan persoalan-persoalan yang dihadapi perusahaan. Manajemen strategik lebih berorientasi pada pengaruhnya lingkungan di luar perusahaan yang dapat mempengaruhi perusahaan. Dua istilah tersebut merupakan kebijakan dari perusahaan tentang bagaimana perusahaan menghadapi persaingan.

Definisi Manajemen Strategis

Definisi dari manajemen strategis berbeda-beda, karena setiap literatur memberikan definisi berbeda walaupun demikian pengertian dari beberapa definisi tersebut sama saja. Beberapa definisi mengenai manajemen strategis yang dikemukakan oleh para pakar dalam bukunya antara lain sebagai berikut

1. Menurut Fred R. David, Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai ilmu tentang perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.
2. Menurut Husein Umar, Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (formulating), penerapan (implementing) dan evaluasi (evaluating) keputusan-keputusan strategis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya di masa datang.
3. Menurut Lawrence R. Jauch dan Wiliam F. Gluech (Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan, 1998), Manajemen Strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.
4. Wheelan dan Hunger (Strategic Manajemen and Business Policy Massachuset, 1995), Manajemen strategis adalah suatu kesatuan rangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Tercakup di dalamnya mengenali dan menganalisa lingkungan, memformulasi strategi, mengimplementasikan strategi dan melakukan evaluasi berikut pengendalian.

Tahapan Dalam Manajemen Strategi

Proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap. Tahap-tahapnya sebagai berikut :

1. Perumusan strategi, Pada tahap ini mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, dan memilih strategi tertentu untuk digunakan.

2. Pelaksanaan strategi, Tahap ini mengharuskan perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategis dapat dilaksanakan. Pelaksanaan strategis mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta menghubungkan kompensasi untuk karyawan dengan kinerja organisasi.
3. Evaluasi strategi, Tahap ini adalah tahap akhir dari manajemen strategis. Tiga kegiatan pokok dalam evaluasi strategi adalah :
 - Mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang ini
 - Mengukur kinerja, dan
 - Melakukan tindakan-tindakan korektif. Evaluasi strategi perlu dilakukan karena keberhasilan saat ini bukan merupakan jaminan untuk keberhasilan di hari esok

Menurut Pearce dan Robinson dalam bukunya *Strategic Management* mengatakan bahwa Manajemen strategis adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana-rencana untuk mencapai sasaran perusahaan.

Michael Porter dalam bukunya *Competitive Advantage* mengatakan, Manajemen strategis adalah penetapan posisi perusahaan di dalam lingkungan perusahaan. Sedangkan menurut WF Glueck dan Laverance R. Jauch dalam *Business Policy and Strategic Management*, mengatakan bahwa manajemen strategis adalah kesatuan rencana yang komprehensif dan terpadu yang menghubungkan kekuatan strategi perusahaan dengan lingkungan untuk menjamin agar tujuan perusahaan tercapai.

Dari pendapat beberapa pakar strategi di atas maka dapat dikatakan bahwa studi manajemen strategi menekankan analisis terhadap peluang dan ancaman lingkungan perusahaan (*External Environment*) dalam hubungannya dengan keunggulan atau kekuatan dan kelemahan perusahaan (*Internal Environment*). Sedangkan studi *Business Policy* lebih berorientasi integratif, cenderung untuk melihat ke dalam perusahaan yaitu lebih menitikberatkan pada pemanfaatan aset perusahaan secara efisien.

Dengan demikian tugas dari manajer strategi adalah membuat seperangkat yang paling baik terhadap pemanfaatan *resources* perusahaan yang sifatnya terbatas di dalam lingkungan perusahaan yang selalu berubah-ubah secara dinamis.

MANFAAT DAN RISIKO MANAJEMEN STRATEGIK

Manajemen strategis dibutuhkan, karena akan membantu organisasi dan pimpinan dalam menentukan langkah-langkah dan pengelolaan sumber daya untuk mendapatkan masa depan sesuai dengan yang diimpikan.

Manfaat dari manajemen strategi antara lain adalah :

1. Kegiatan formulasi strategi membantu perusahaan (orang) mengatasi dan mencegah permasalahan.
2. Proses manajemen strategi menghasilkan keputusan yang lebih baik karena memungkinkan interaksi dengan kelompok atau spesialisasi yang beragam
3. Keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi akan meningkatkan motivasi. Pemahaman tentang strategi perusahaan oleh karyawan dapat memotivasi kerja karyawan sehingga produktivitas meningkat yang pada akhirnya imbalan yang diterima karyawan juga akan meningkat.
4. Menghindari tumpang tindih dalam kegiatan diantara masing-masing individu karena adanya perbedaan peran dari masing-masing individu.
5. Penolakan terhadap perubahan oleh anggota organisasi atau karyawan perusahaan akan berkurang.

Sedangkan risiko dari manajemen strategi antara lain adalah :

1. Menimbulkan dampak negatif (mencela) atas tanggung jawab individu dari keputusan yang diambil.
2. Kekecewaan para bawahan yang berpartisipasi apabila harapan-harapan tidak tercapai.
3. Berkurangnya waktu bagi manajer dengan adanya kegiatan-kegiatan strategik.

Terdapat tiga pertanyaan yang berorientasi pada manajemen strategik yaitu: (1). Kemana perusahaan akan diarahkan? Pertanyaan ini menyangkut tentang : Misi Perusahaan, Tujuan perusahaan, dan Sasaran perusahaan. (2). Bagaimana kondisi yang dihadapi perusahaan? Pertanyaan ini terkait dengan kondisi lingkungan industri yang dihadapi perusahaan. (3). Bagaimana perusahaan dalam kondisi di atas dapat mencapai tujuan yang diarahkan? Sedangkan pertanyaan ini menyangkut tentang strategi yang akan diterapkan oleh perusahaan agar dapat bersaing di industri.

STRATEGI LEVEL

Dalam mempertahankan eksistensi perusahaan dalam menghadapi perubahan di lingkungan eksternal perusahaan memilih strategi yang tepat agar tetap dapat bertahan di lingkungan persaingan. Perubahan pada lingkungan eksternal tersebut mungkin akan muncul banyak ancaman dalam segala aspek yang merugikan perusahaan. Di sisi lain mungkin juga akan muncul peluang yang menguntungkan perusahaan. Perubahan apapun yang akan terjadi tetap saja perusahaan harus memilih alternatif strategi untuk dapat membendung ancaman yang timbul atau memilih strategi yang jitu untuk dapat meraih peluang yang tersedia.

Tingkatan strategi dari sebuah korporasi dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Strategi Korporasi (*corporate strategy*)
Strategi tingkat korporasi adalah rencana yang merupakan satu kesatuan (*unified*) yang bersifat luas (*comprehensive*) dan terpadu (*integrative*) yang

menghadapkan keunggulan atau kelemahan strategi yang dimiliki perusahaan dengan peluang atau ancaman dari lingkungan eksternal. Strategi tersebut dibuat untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan bisa tercapai. Strategi ini merupakan kebijakan dari manajemen puncak atau *top management (board of directors)*

2. Strategi Bisnis (*business strategy*)

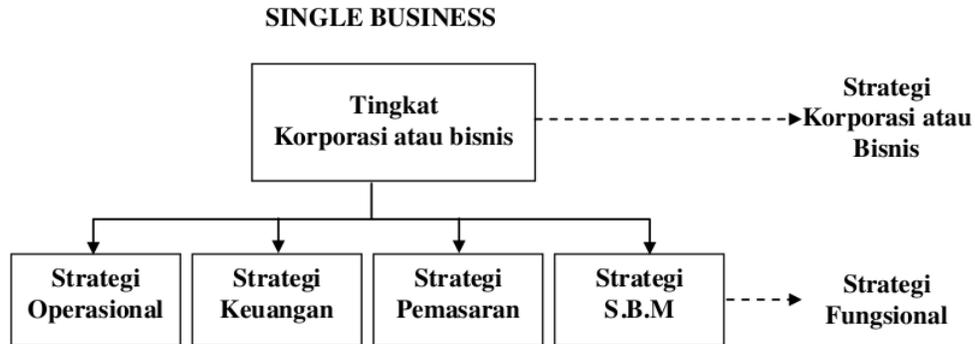
Strategi tingkat bisnis adalah bagian operasional dalam perusahaan yang melayani produk pada segmen tertentu, melayani sekelompok pelanggan tertentu atau wilayah pasar tertentu. Strategi bisnis atau juga dikenal dengan SBU (*strategy business unit*) diberi wewenang untuk membuat keputusan-keputusan strateginya sendiri tanpa melanggar garis pedoman yaitu strategi induk (*corporate strategy*) yang telah ditetapkan perusahaan. Strategi ini merupakan kebijakan dari manajer unit bisnis.

3. Strategi Fungsional (*functional strategy*)

Strategi fungsional adalah pedoman untuk bertindak yang menunjukkan bagaimana sumber daya perusahaan harus dialokasikan dan bagaimana tugas yang diberikan dalam organisasi harus dilaksanakan. Strategi ini merupakan kebijakan dari manajer fungsional perusahaan.

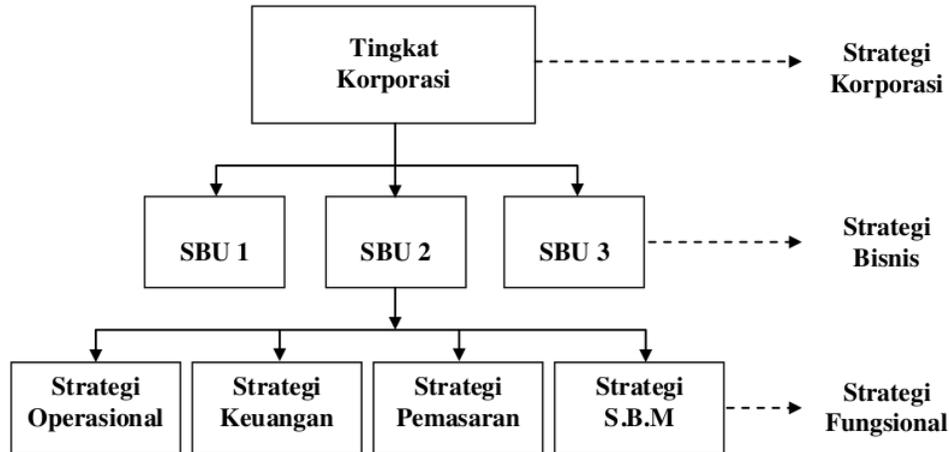
Tingkatan strategi korporasi untuk perusahaan dengan bisnis tunggal (*single business*) akan berbeda pengambilan kebijakan dengan perusahaan yang mempunyai banyak bisnis (*multi business*). Strategi dari kedua bisnis tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar : 1.1



Gambar : 1.2.

MULTI BUSINESS



PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN STRATEGIK

Ada empat macam pendekatan yang mendasari para pengambil keputusan dalam mengambil suatu keputusan strategi. Keempat dari pendekatan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengambilan keputusan secara Rasional-Analitis
Diambil dengan kesadaran mengenai semua alternatif yang ada untuk memaksimalkan manfaat secara rasional.
2. Pengambilan keputusan secara Intuitif-Emosional
Mempertimbangkan satu analisis ke analisis yang lain yang didasarkan kebiasaan, pengalaman, perasaan, naluri, dan proses mental bawah sadar. Faktor *judgment* sangat berperan.
3. Pengambilan keputusan berdasarkan Perilaku Politis
Pengambil keputusan mendapat tekanan dari pihak yang terkena dampak keputusannya sehingga keputusan yang dibuat tidak mengecewakan pihak tertentu sehingga dilakukan kompromi politis.
4. Sintesis Pengambilan keputusan
Merupakan gabungan antar pengambilan keputusan secara analisis rasional tetapi juga mempertimbangkan intuisi dan proses mental dan sadar bahwa konteks realita politis.

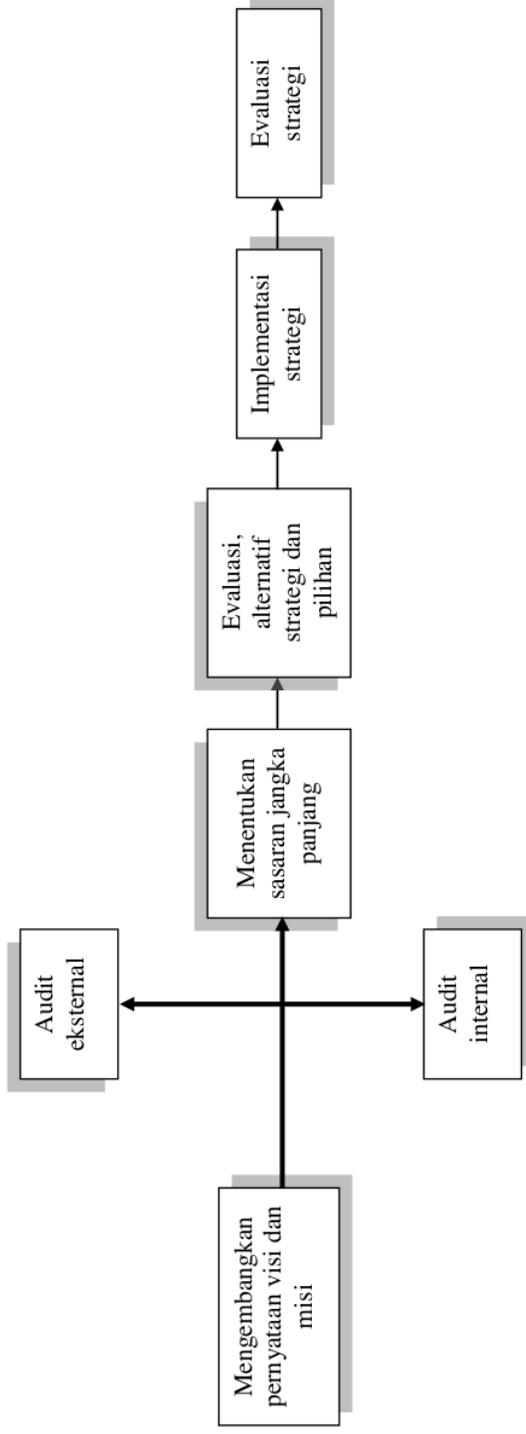
PROSES MANAJEMEN STRATEGIK

Proses manajemen strategik merupakan urutan dari tahap-tahap formulasi strategi dari perumusan misi strategi perusahaan sampai pilihan strategi dan pelaksanaan serta evaluasi strategi. Ketepatan dalam pemilihan strategi didasarkan pada tiap tahap dalam formulasi strategiknya.

Proses manajemen strategi yang merupakan tahapan-tahapan formulasi strategi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Mission Formulation* – Formulasi Misi Perusahaan
2. *External Environment Analysis* – Analisis Lingkungan Eksternal
3. *Industrial Characteristic* – Karakteristik Industri
4. *Keys Success Factors* – Faktor-faktor Kunci Keberhasilan
5. *Internal Environment Analysis* – Analisis Lingkungan Internal
6. *SWOT Analysis* – Analisis KEKEPAN
7. *Reasseing Mission* – Penyusunan Kembali Misi
8. *Strategic Objective Analysis* – Analisis Pilihan Strategi
9. *Strategy Implementation* – Implementasi Strategi
10. *Strategy Evaluation* – Evaluasi Strategi

Gambar : 1.3.
MODEL MANAJEMEN STRATEGIS



Sumber : Fred R. David, Manajemen Strategis

TUGAS MANDIRI :

1. Sebutkan perbedaan antara business policy dan management strategy
2. Gambarkan proses manajemen strategi
3. Sebutkan level strategi dan siapa yang bertanggung jawab dalam pembuatan keputusan tersebut

BAB II FORMULASI VISI DAN MISI

VISI

Visi dan misi merupakan dua pernyataan yang berbeda dari perusahaan yang menggambarkan keinginan perusahaan dalam keberadaan di masyarakat. Visi lebih bersifat umum yang menunjukkan tentang cita-cita luhur perusahaan dalam jangka panjang. Pernyataan visi menjawab : "Kita ingin menjadi seperti apa?"

MISI

Misi merupakan kenyataan atau rumusan umum. Luas, tahan lama tentang keinginan atau maksud perusahaan sebagai alasan mengapa organisasi itu ada. Dengan kata lain bahwa pernyataan ini mendefinisikan alasan keberadaan dan membantu pengabsahan fungsi perusahaan di masyarakat.

Beberapa keyakinan dasar dari misi adalah :

1. Produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan bermanfaat minimal sama dengan harganya
2. Produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan memuaskan pelanggan tertentu
3. Teknologi yang digunakan perusahaan dapat menghasilkan produk yang berkualitas
4. Kelangsungan hidup perusahaan dapat dipertahankan
5. Filosofi dapat membentuk citra publik
6. Konsep diri wirausaha dapat diterapkan pada anggota organisasi.

Akhirnya bahwa misi perusahaan yang dirumuskan perusahaan diperuntukkan untuk menjawab pertanyaan :

1. Kita berada pada bisnis apa?
2. Siapa pelanggan kita?
3. Apa yang disajikan untuk pelanggan?
4. Apa bisnis kita di masa yang akan datang?
5. Apa bisnis yang seharusnya dijalankan di masa yang akan datang?

Komponen-komponen Misi

Komponen-komponen misi menunjukkan keinginan yang merupakan alasan perusahaan tetap berada di lingkungan masyarakat untuk menjalankan fungsinya. Komponen-komponen ini membantu perusahaan agar tetap survive di lingkungan persaingan.

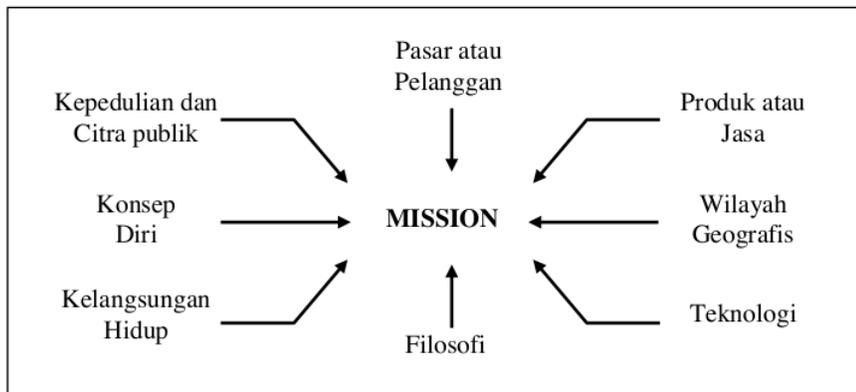
Komponen-komponen Misi Korporasi :

1. Pelanggan atau Pasar
Adalah pelanggan atau pasar utama yang digarap perusahaan, pada segmen mana perusahaan memfokuskan penjualan produknya.

2. Produk atau Jasa
Adalah produk atau jasa utama yang dihasilkan perusahaan yang diharapkan mampu bersaing pada segmen yang dituju. Hal ini menyangkut lini produk atau item produk utama yang diandalkan perusahaan.
3. Wilayah Geografis
Adalah cakupan area atau wilayah geografis yang menjadi andalan dalam memasarkan produk. Area ini bisa merupakan wilayah propinsi tertentu area daerah tertentu bahkan bisa skala nasional atau kawasan tertentu sampai skala internasional
4. Teknologi
Adalah teknologi utama yang digunakan perusahaan dalam mendukung dihasilkannya produk atau jasa. Teknologi ini bisa berupa mesin, perangkat lunak, sistem dan lain sebagainya, bahkan mungkin juga ditunjukkan kemampuan, kapasitas, kecepatan atau kehandalan sampai dengan merk nomor seri dan seterusnya yang menunjukkan perbedaan teknologi yang dimiliki perusahaan dengan teknologi yang dimiliki pesaing.
5. Kelangsungan Hidup
Adalah kebijakan perusahaan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Untuk dapat bertahan hidup perusahaan bisa mengandalkan pada pertumbuhan volume penjualan atau pada peningkatan laba. Hal ini diraih dengan memproduksi, mendistribusikan sampai dengan cara-cara yang dapat memuaskan pelanggan.
6. Filosofi
Adalah dasar keyakinan, nilai, aspirasi dan prioritas yang dapat membentuk citra publik perusahaan. Filosofi bisa berupa slogan, semboyan, atau *motto* yang dapat membantu *image* yang baik bagi perusahaan.
7. Konsep Diri
Adalah kemampuan operasi dan kebijakan wirausaha yang diandalkan dan diterapkan pada anggota organisasi. Konsep diri bisa berupa kemampuan dari divisi yang paling diandalkan sehingga perusahaan mampu berkompetisi dengan pesaingnya.
8. Kepedulian Sosial
Adalah kepedulian perusahaan terhadap masyarakat sekitar. Kepedulian ini bisa ditunjukkan dengan cara membantu membangun sarana fisik, pelayanan kesehatan, pembiayaan pendidikan dan lain-lain.
9. Citra Publik
Adalah tanggung jawab perusahaan dalam meningkatkan taraf hidup masyarakat. Taraf hidup dapat berupa meningkatnya tingkat kesehatan, kemudahan hidup, meningkatnya pendapatan masyarakat, hiburan, ilmu pengetahuan, akses informasi dan sebagainya.

Komponen-komponen misi dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar : 2.1.
Komponen-Komponen Misi



Tabel : 2.1.
Contoh Pernyataan Misi

CONTOH-CONTOH FORMULASI MISI

PELANGGAN

Kami yakin tanggung jawab kami yang pertama adalah kepada dokter, perawat, dan pasien, pada kaum ibu dan semua orang lain yang menggunakan produk dan jasa kami (Johnson & Johnson)

PRODUK ATAU JASA

Produk utama AMAX adalah molydenium, batu bara, biji besi, tembaga, timah hitam, seng, minyak tanah dan gas alam, kalium, fosfat, nikel, perak, emas dan magnesium. (AMAX)

PASAR (WILAYAH GEOGRAFIS)

Kami mempersembahkan sukses total dari Corning Glass Works sebagai pesaing tingkat dunia. (Corning Glass Works)

Penekanan kami pada pasar Amerika Utara, walaupun peluang global akan dijajaki. (Blockway)

TEKNOLOGI

Control data terjun dalam bisnis penerapan mikro-elektronik dan teknologi komputer dalam dua bidang umum : perangkat keras yang berkaitan dengan komputer; dan pelayanan memajukan penggunaan komputer, yang termasuk komputasi, informasi pendidikan dan keuangan. (Control Data)

Teknologi umum dalam semua bidang ini adalah pelapisan partikel terpisah (Nashua)

PEMIKIRAN UNTUK BERTAHAN HIDUP PERTUMBUHAN DAN MENDATANGKAN LABA

Dalam hal ini, perusahaan akan melakukan operasi dengan hati-hati, dan akan menyediakan laba dan pertumbuhan yang akan memastikan sukses bagi hoover. (Hoover Universal)

Untuk melayani kebutuhan dunia akan pengetahuan pada tingkat laba yang adil dengan mengumpulkan, mengevaluasi, memproduksi, dan mendistribusikan informasi berharga dengan cara yang menguntungkan pelanggan, karyawan, pengarang, investor dan masyarakat. (McGraw-Hill)

FALSAFAH

Kami yakin pengembangan manusia merupakan sasaran yang paling berharga pada peradaban dan kemerdekaan untuk menjadikan kondisi superior bagi pemeliharaan pertumbuhan dalam kemampuan manusia. (Sun Company)

Itu merupakan seluruh bagian dari falsafah Mary Kay-falsafah berdasarkan kepada cara yang baik. Suasana mau berbagai dan saling peduli dimana orang menyediakan waktu, pengetahuan, dan pengalaman dengan senang. (Crown Zellerbach)

KONSEP DIRI

Crown Zellerbach bertekad melompati persaingan dalam waktu 1.000 hari dengan menggunakan kemampuan konstruksi dan kreatif serta energi dari setiap karyawannya. (Crwon Zellerbach)

PEMIKIRAN UNTUK CITRA PUBLIK

Ikut memikul kewajiban dunia untuk melindungi lingkungan (Dow Cimical)

Memberi sumbangan dalam kekuatan ekonomi masyarakat dan berfungsi sebagai perusahaan yang baik dari sudut pandang lokal, negara bagian, maupun nasional di negara manapun kami melakukan bisnis.

PERHATIAN TERHADAP KARYAWAN

Menerima, mengembangkan memotivasi, memberi penghargaan, dan mempertahankan personel yang mempunyai kemampuan, karakter, dan dedikasi luar biasa dengan menyediakan kondisi kerja yang baik, kepemimpinan superior, kompensasi atas dasar prestasi, program tunjangan yang menarik, peluang untuk tumbuh, dan keamanan karyawan tinggi. (the Wachovia Corporation)

Memberi kompensasi karyawan dengan paket dan tunjangan yang bersaing dengan peluang kerja lain di wilayah geografis dan sepadan dengan kontribusi ke arah operasi korporasi yang efisien. (Public Service and Gas Company)

Contoh pernyataan VISI dan MISI dari Asuransi Jasa Raharja***VISI***

Menjadi perusahaan terkemuka di bidang Asuransi dengan mengutamakan penyelenggaraan program Asuransi Sosial dan Asuransi Wajib sejalan dengan kebutuhan masyarakat.

MISI

Catur Bakti Ekakarsa Jasa Raharja

- Bakti kepada Masyarakat, dengan mengutamakan perlindungan dasar dan pelayanan prima sejalan dengan kebutuhan masyarakat.
- Bakti kepada Negara, dengan mewujudkan kinerja terbaik sebagai penyelenggara Program Asuransi Sosial dan Asuransi Wajib, serta Badan Usaha Milik Negara.
- Bakti kepada Perusahaan, dengan mewujudkan keseimbangan kepentingan agar produktivitas dapat tercapai secara optimal demi kesinambungan Perusahaan.
- Bakti kepada Lingkungan, dengan memberdayakan potensi sumber daya bagi keseimbangan dan kelestarian lingkungan.

TUGAS MANDIRI

Buatlah pernyataan visi dan misi, untuk satu perusahaan bisnis di Indonesia dan satu organisasi di luar negeri sebutkan komponen-komponen pembentuk misi yang sudah anda buat tersebut. Anda bisa memanfaatkan situs dalam internet untuk menggali informasi.

- 1. NAMA PERUSAHAAN :
LOKASI USAHA :
BIDANG USAHA :

Pernyataan visi	Pernyataan misi	Komponen pembentuk misi

2. NAMA PERUSAHAAN :
LOKASI USAHA :
BIDANG USAHA :

Pernyataan visi	Pernyataan misi	Komponen pembentuk misi

BAB III

FAKTOR KUNCI KEBERHASILAN DAN KARAKTERISTIK INDUSTRI

FAKTOR KUNCI KEBERHASILAN

Faktor-faktor kunci keberhasilan (*Key Success Factor* atau KSFs) adalah faktor yang paling berpengaruh terhadap kemampuan anggota-anggota industri untuk mampu berhasil di pasar. faktor-faktor ini dapat berupa elemen-elemen khusus, atribut-atribut produk, sumber-sumber daya, kompetensi-kompetensi, kemampuan-kemampuan kompetisi, dan hasil dari bisnis.

Ciri-ciri dari KSFs antara lain adalah :

1. Ia penting untuk menjelaskan sukses atau gagalnya suatu bisnis atau strategi yang dilakukan perusahaan.
2. Dapat berubah secara mendadak yang tidak dapat diduga atau dikendalikan ketika ia secara relatif sudah dimiliki oleh banyak perusahaan.
3. Dibutuhkan tindakan yang cepat jika terjadi perubahan, jika terlambat maka perusahaan akan mengalami kekalahan dalam bersaing.
4. Tidak mudah untuk meramalkan atau memperkirakan perubahan-perubahan pada KSFs tersebut.

Tujuan perusahaan melakukan analisis faktor-faktor kunci keberhasilan adalah untuk dapat mengidentifikasi sejumlah aspek penting tertentu yang dapat menjamin berhasilnya usaha atau strategi perusahaan. Analisis ini mengarahkan perusahaan untuk memiliki kemampuan dan ciri tertentu yang membuat perusahaan dominan dalam industri.

Jadi ketika kualitas produk sebagai KSFs, maka perusahaan yang mempunyai kualitas paling bagus maka dia yang akan menang dalam persaingan. Hal tersebut karena konsumen menjadikan kualitas sebagai pertimbangan utama dalam memilih produk yang akan dibeli. Ketika harga sebagai KSFs, maka perusahaan yang mempunyai harga paling rendah maka dia yang akan menang dalam persaingan. Hal tersebut karena konsumen menjadikan harga sebagai pertimbangan utama dalam memilih produk yang akan dibeli. Demikian juga ketika distribusi sebagai KSFs, konsumen akan membeli produk di penjual atau toko-toko terdekat. Perusahaan yang mempunyai jaringan distribusi paling luas, maka dia akan menang di persaingan.

Beberapa hal lain yang termasuk dalam Faktor Kunci Keberhasilan (*Key Success Factors* atau KSFs) antara lain sebagai berikut :

1. Kemasan
2. Pelayanan
3. Lokasi
4. Keawetan Produk
5. Sistem Pembayaran
6. Reputasi
7. Kegunaan lebih banyak
8. Hubungan dengan Konsumen
9. Dan lain-lain.

BAGAIMANA MENENTUKAN FAKTOR KRITIS SUKSES UNTUK ORGANISASI BISNIS

3 Apa yang dimaksud dengan Faktor Kritis Sukses (**Critical Success Factors (CSF's)**)? **Faktor Kritis Keberhasilan (CSF's)** merupakan faktor kritis atau kegiatan yang dibutuhkan untuk memastikan keberhasilan organisasi bisnis. Istilah ini awalnya digunakan dalam dunia analisis data, dan analisis usaha. Kebanyakan bisnis pragmatis lebih kecil dan masih dapat menggunakan CSF, tetapi kita perlu mengambil pendekatan yang berbeda dan lebih pragmatis. **Faktor Kritis Sukses** telah digunakan secara signifikan untuk menyajikan atau mengidentifikasi beberapa faktor kunci bahwa organisasi harus fokus pada untuk menjadi sukses.

Dalam menentukan CSF adalah penting untuk menyadari bahwa faktor spesifik yang relevan untuk bisnis akan bervariasi dari bisnis ke bisnis dan industri ke industri. Kunci untuk menggunakan CSF efektif adalah untuk memastikan bahwa definisi anda dari faktor aktivitas organisasi Anda yang merupakan pusat untuk masa depan akan selalu berlaku. Oleh karena itu keberhasilan dalam menentukan CSF untuk organisasi Anda adalah untuk menentukan apa yang penting bagi masa depan dan pencapaian masa depan.

Langkah-langkah dalam menentukan KSFs

Dalam setiap organisasi faktor-faktor tertentu akan sangat penting untuk keberhasilan organisasi yang, dalam arti bahwa, jika tujuan yang terkait dengan faktor-faktor yang tidak tercapai, organisasi akan gagal - mungkin serempak begitu.

Berikut sebagai contoh umum CSF's:

- Pengembangan produk baru,
- distribusi
- Efektifitas iklan

Rocart dan Bullen mengemukakan lima sumber utama CSF's:

1. **Industri CSF's** dihasilkan dari karakteristik industri tertentu;
2. **Strategi CSF's** dihasilkan dari strategi kompetitif yang dipilih usaha;
3. **Environmental CSF's** dihasilkan dari lingkungan atau teknologi yang dihasilkan dari perubahan ekonomi; dan
4. **Temporal CSF's** dihasilkan dari kebutuhan organisasi internal dan perubahan.
5. **Managerial position** (jika dipandang dari sudut pandang individu). Masing-masing faktor tersebut dijelaskan secara lebih rinci di bawah ini.

Tabel 3.1.
Sumber KSFS

<p>The Industry Critical success factor</p>	<p>3 Industri: Ada beberapa CSF yang umum untuk semua perusahaan yang beroperasi dalam industri yang sama. Industri yang berbeda akan memiliki unik, industri-spesifik CSF's</p> <p>Setiap industry memiliki karakteristik yang berbeda-beda yang menentukan bagi CSF perusahaan itu sendiri. Dengan demikian setiap industri akan memiliki CSF yang berbeda, untuk misalnya ke CSF untuk industri manufaktur, ritel, layanan bisnis, perawatan kesehatan dan sektor pendidikan menunjukkan masing-masing berbeda. Pada kenyataannya organisasi masing-masing memiliki tujuan sendiri yang unik sehingga tidak semua perusahaan dalam satu industri akan memiliki CSF identik's.</p>
<p>Competitive strategy and industry position Critical success factor</p>	<p>3 Sifat posisi di pasar atau strategi yang diterapkan untuk mendapatkan pangsa pasar menimbulkan strategi CSF's Berbeda dan memiliki posisi yang berbeda CSF's</p> <p>Tidak semua perusahaan dalam industri akan memiliki CSF yang sama di industri tertentu. Sebuah perusahaan di industri (di mana relatif terhadap pesaing lainnya di industri dan juga pemimpin pasar), strategi, dan sumber daya dan kemampuan akan menentukan perusahaan CSF's Nilai-nilai organisasi, target pasar dan lain-lain semua akan berdampak pada CSF yang sesuai untuk itu pada suatu titik waktu tertentu.</p>
<p>Environmental Factors Critical success factor</p>	<p>3 Perubahan Lingkungan: Ekonomi, perubahan peraturan, politik, dan demografis menentukan CSF untuk suatu organisasi. Ini berhubungan dengan faktor lingkungan yang tidak dalam kendali organisasi tetapi organisasi harus dipertimbangkan dalam mengembangkan organisasi. Contoh CSF untuk ini adalah peraturan industri, pembangunan politik dan kinerja ekonomi suatu negara, dan tren penduduk. Contoh dari faktor lingkungan yang mempengaruhi organisasi bisa menjadi de-merger.</p>
<p>Temporal Factors Critical success factor</p>	<p>3 Faktor Temporal: Ini berhubungan dengan situasi jangka pendek, sering krisis. CSF ini mungkin menjadi penting, tapi biasanya berumur pendek. Faktor Temporal adalah CSF's dihasilkan dari peristiwa tertentu yang memerlukan dimasukkannya mereka sementara .</p> <p>Secara teoritis ini akan termasuk perusahaan yang "kehilang eksekutif sebagai akibat dari sebuah kecelakaan pesawat membutuhkan faktor sukses kritis membangun kembali kelompok eksekutif". Secara Praktis, dengan evolusi dan integrasi pasar global, orang dapat berargumentasi bahwa faktor temporal tidak lagi bersifat temporal (insidental) karena mereka bisa ada secara teratur dalam organisasi. Sebagai contoh, perusahaan secara agresif membangun bisnis secara internasional akan</p>

	<p>memiliki kebutuhan untuk kelompok inti eksekutif di pasar baru. Dengan demikian, akan dibutuhkan CSF untuk "membangun kelompok eksekutif di pasar tertentu" dan itu bisa saja ini setiap tahun untuk pasar yang berbeda.</p>
<p>Managerial Position Critical success factor</p>	<p>3 Peran Manajerial: Peran individu dapat menghasilkan CSF sebagai kinerja di daerah manajer khusus dari tanggung jawab dapat dianggap penting untuk keberhasilan organisasi. Hal ini penting bila CSF adalah dianggap dari sudut pandang individu. Sebagai contoh, manajer manufaktur yang biasanya akan memiliki CSF's berikut: kontrol kualitas produk, pengendalian persediaan dan uang tunai. Dalam organisasi dengan departemen terfokus pada hubungan pelanggan, suatu CSF untuk manajer di departemen ini mungkin customer relationship management.</p>

Bagaimana menulis CSF's yang baik ?

3 Dalam upaya untuk menulis CSF yang baik, beberapa prinsip dapat membantu untuk membimbing penulis adalah sebagai berikut :

- Memastikan pemahaman yang baik tentang lingkungan, industri dan perusahaan - Telah menunjukkan bahwa CSF's memiliki lima sumber utama, dan penting untuk memiliki pemahaman yang baik tentang lingkungan, industri dan perusahaan dalam rangka untuk dapat menulis mereka dengan baik. Faktor-faktor ini disesuaikan untuk perusahaan dan individu dan merupakan keunikan organisasi.
- Membangun pesaing di industri - Meskipun prinsip ini dapat dicakup sebelumnya, ada baiknya menyoroti pemahaman yang baik tentang pesaing dan juga dalam mengidentifikasi organisasi CSF. Mengetahui dimana kompetitor diposisikan, apa mereka sumber daya dan kemampuan, dan apa strategi yang mereka akan mengejar dapat berdampak pada strategi organisasi dan juga menghasilkan CSF's
- Sebuah dorongan penting bagi pengembangan CSF adalah gagasan bahwa faktor-faktor yang bisa diukur lebih mungkin dicapai versus faktor yang tidak diukur. Dengan demikian, penting untuk menulis CSF's yang diamati atau mungkin diukur dalam hal-hal tertentu seperti yang akan lebih mudah untuk fokus pada faktor-faktor ini. Ini tidak harus menjadi faktor yang diukur secara kuantitatif karena hal ini akan meniru indikator kinerja utama, namun, menulis CSF dalam hal diamati akan sangat membantu.
- Mengembangkan CSF yang memiliki dampak besar pada kinerja sebuah organisasi - Menurut definisi, CSF adalah yang "paling kritis" faktor untuk organisasi atau individu. Namun, perhatian khusus harus dilakukan dalam mengidentifikasi mereka karena sebagian besar pendekatan kualitatif untuk identifikasi, pilihan meninggalkan banyak kemungkinan untuk faktor-faktor dan berpotensi hasil dalam diskusi dan perdebatan. Dalam rangka untuk benar-benar memiliki dampak yang diusulkan saat CSF's dikembangkan, penting untuk mengidentifikasi demikian CSF yang sebenarnya itu, yaitu orang-orang yang akan memiliki dampak terbesar terhadap's) kinerja organisasi (atau individu.

Beberapa Contoh faktor Keberhasilan Kritis dalam organisasi telah menunjukkan ada menjadi tujuh bidang utama. CSF ini adalah:

1. Pelatihan dan pendidikan
2. Kualitas data dan pelaporan
3. Manajemen komitmen, kepuasan pelanggan
4. Orientasi Staff
5. Peran kualitas departemen
6. Komunikasi untuk meningkatkan kualitas, dan
7. Perbaikan secara kontinyu

Tabel 3.2
Contoh Key Success Factor

Contoh K. S. Fs.		
INDUSTRI	K. S. Fs.	KETERANGAN
Rokok	- rasa - kemasan	Rasa pada produk rokok menunjukkan kualitas adonan dari tembakau, cengkeh, saos dan lain-lain. Pembeli menikmati produk dengan kekuatan rasa. Sedangkan kemasan dapat membangun <i>image</i> yang membuat pembeli tertarik dengan produk tersebut.
Real Estate	- Lokasi - Kualitas bangunan - modal	Pertama kali pembeli melihat lokasi untuk memudahkan akses ke tempat kerja. Kualitas bangunan menunjukkan mutu dari bangunan yang ditawarkan dipilih untuk mengurangi biaya perbaikan, Pembeli juga memilih bentuk model dengan gaya yang modern dan menarik.
Perguruan Tinggi	- Kualitas dosen - Fasilitas akademik - Peluang kerja	Calon mahasiswa akan melihat kualitas staf pengajar sebagai jaminan keilmuan kelengkapan dan kemodernan fasilitas akademik sebagai sarana kegiatan belajar mengajar, dan yang terpenting adalah kesempatan mendapatkan kerja sesuai dengan harapan.
Bank	- Keamanan uang - Tingkat suku bunga - Pelayanan	Keamanan uang adalah pertimbangan pertama nasabah dalam memilih Bank kemudian besarnya tingkat bunga sebagai return investasi yang menguntungkan. Pelayanan

	- Lokasi	yang mudah, ramah cepat dan sederhana akan menarik nasabah. Sedangkan lokasi sebagai pertimbangan terakhir untuk bisa dijangkau dari rumah atau tempat kerja.
Air Mineral	- Saluran distribusi	Siapa produk yang paling dekat dengan konsumen, maka produk tersebut akan dipilih oleh konsumen. Kenyataan kualitas bukan jadi pertimbangan, barang kali karena kualitas semua produk hampir sama.
Sepeda Motor	- Kualitas produk - Sistem pembayaran - Tersedia suku cadang	Merek yang berkualitas terbaik yang akan paling laku di pasaran, sistem pembayaran yang paling mudah dan ringan sebagai pertimbangan untuk memilih dealer yang identik dengan merek. Tersedianya suku cadang dipilih untuk memudahkan dalam perbaikan kerusakan.

Tabel : 3.3.
PT. GADJAH TUNGGAL
BERDIRI TAHUN 1961
KEY SUCSESS FACTORS

No.	K. S. Fs.	Keterangan
1	Kualitas produk	Kualitas produk harus lebih tinggi dari pesaing-pesaing terdekat agar mempunyai <i>image</i> merek yang kuat di mata masyarakat atau konsumen.
2	Mitra	Karena industri lokal belum punya teknologi maka diperlukan mitra kerja perusahaan luar Negara (Jepang) untuk oleh teknologi. (Saat itu belum ada teknologi di industri).
3	Distribusi	Membangun jaringan distribusi lewat dealer-dealer di seluruh Indonesia sebagai penjual akhir pada konsumen.

CONTOH KSFs :

TOYOTA PRODUCTION SYSTEM

**Kunci Sukses Toyota menguasai dunia
oleh Eris Kusnadi Maret 2008**

April 2007 lalu, Toyota Motor Corp. mengumumkan perusahaannya telah berhasil mencatat volume penjualan mobil terbesar, mengalahkan penjualan kampiun otomotif nomor 1 di dunia, General Motors (GM). Dalam periode 1 Januari-31 Maret, Toyota berhasil menjual 2.348.000 unit mobil di seluruh dunia. Sementara, pada waktu yang sama, pesaingnya itu hanya menjual 2.260.000 mobil.

Meskipun keberhasilan baru pada skala waktu tiga bulanan, dan baru pertama kali, tapi pertumbuhan produksi mobil Toyota di tahun 2006 terus merangkak secara signifikan dan selisihnya makin tipis di belakang GM. Sepanjang tahun 2006, produksi global Toyota tumbuh 10% menjadi hampir 9.180.000 juta unit mobil. Jadi, Toyota hanya tertinggal 162.000 mobil. Manajemen GM pantas ketar-ketir kalau perusahaan ini akan mendongkel juga posisinya di kursi raja penjualan tahunan.

Pada akhir 2003 lalu, Toyota menjadi perusahaan Jepang pertama yang mencetak laba tahunan ¥ 1 triliun lebih (¥1,16 triliun = US\$ 10,28 miliar). Menurut *Fortune* laba yang diraup lebih besar ketimbang laba gabungan GM, Ford, Daimler, Chrysler, dan VW Group yang masuk dalam lima besar, marjin Toyota 8,3 kali lebih tinggi dari pada rata-rata industri meskipun saat itu dalam segi penjualan masih kalah dari GM.

Dulu di awal 1970-an, konsumen di AS melecehkan sedan Toyota sebagai mainan, karena bentuknya yang kotak dan ukurannya yang kecil, kalau pun tak dianggap mainan, citranya tak jauh dari Kijang generasi pertama yang bagai kaleng kerupuk, kalah oleh mobil lain bahkan oleh teman Jepang-nya seperti Mitsubishi Colt T120.

Kesuksesannya sekarang pantas dibanggakan dan dirayakan Toyota, karena merupakan hasil kerja berpuluh-puluh tahun dari hanya produsen lokal menjadi perusahaan otomotif terbesar dunia. Menggambarkan kesuksesan Toyota di tataran dunia tidak beda jauh dengan gambaran kisah sukses Kijang yang merebut dan kemudian mendominasi pasar otomotif Indonesia. Padahal kelahirannya di tahun 1930-an justru karena keterpurukan yang dialami keluarga pendirinya, keluarga Toyoda. Kunci dari keberhasilan perusahaan ini mengubah keterpurukan menjadi sukses besar adalah *Toyota Production System* (TPS), suatu sistem produksi yang dapat dikatakan terbaik karena memiliki efisiensi yang luar biasa.

TPS merupakan cara berpikir Toyota untuk membuat mobil dengan kualitas yang lebih baik, harga *reasonable* bagi masyarakat luas dan tersedia sesuai permintaan. Filosofi dasarnya adalah kepuasan pelanggan, kualitas bagus, “kaizen” (perbaikan terus-menerus), dan tidak boros.

Sejarah TPS

Berbicara sejarah TPS tidak akan lepas dari penemuan atau munculnya ide-ide penggunaan *tools* dalam TPS. *Tools* itu adalah: *just-in-time*, *kanban*, *jidoka*, *multi function worker*, dan *standarisasi kerja*. TPS merupakan filosofi manufaktur yang dikembangkan oleh Taiichi Ohno, Vice-President Executive Toyota, di tahun 1950-an yang terinspirasi oleh semangat *kaizen*. KAIZEN; atau penyempurnaan kecil yang terus-menerus, telah membuat Toyota berevolusi di mana dalam jangka panjang tampak membuahkan hasil yang revolusioner. Praktek *kaizen* berakar dari ide Sakichi Toyoda (1867-1930), pendiri grup Toyota. Pada 1890,

tanpa bantuan pihak ketiga melakukan upaya penyempurnaan mesin pintal varian dari sistem *flying shuttle* hasil penemuan 150 tahun sebelumnya di Lancashire, Inggris. Dalam jangka waktu 35 tahun, dengan praktik *kaizen*-nya terhadap temuan pertama ia menyalip kepemimpinan teknologi Eropa selama 150 tahun dengan keberhasilannya menciptakan mesin pintal *fully automatic* pertama di dunia. Hak patennya dijual ke Platt Brothers, pabrik tekstil terkemuka Lancashire, Inggris. Di masa ini juga ia menguraikan pemikiran tentang perlunya “sistem menghentikan proses produksi saat ada masalah” atau istilahnya JIDOKA, istilah dalam bahasa Jepang yang berarti *otomasi*.

Pada tahun 1926 berdiri Toyoda Automatic Loom Works Ltd. (sekarang Toyota Industries Co. Ltd.), di bulan September 1933 mengembangkan divisi otomotif. Berkat “gen” *kaizen* yang diturunkan, perkembangan awalnya begitu cepat sehingga diputuskan menjadi perusahaan independen. Di sini Sakichi Toyoda mengadakan sayembara untuk nama baru perusahaan otomotif yang siap dikibarkannya. Syaratnya, nama itu harus sebuah kata yang sama sekali baru dan gampang disebut. Nama *Toyota* dipilih karena masih mendekati nama lama, walau tak ada artinya dalam bahasa Jepang (sehingga tak dapat ditulis dalam *Hiragana*). Toyota juga dianggap lebih hoki ketimbang Toyoda karena penulisannya dalam *Katakana* terdiri dari 8 goresan kuas (seperti dalam kebudayaan Cina, 8 adalah angka mujur).

Sakichi Toyoda menunjuk putra tertuanya Kiichiro Toyoda (1894-1952) sebagai bos Toyota Motor Co. Ltd. Sebagai salah satu persiapan, pada awal 1930-an, Kiichiro Toyoda diutus ke AS mempelajari sistem produksi massal yang dikembangkan Henry Ford (1883-1947). Menyesuaikan diri dengan pasar Jepang yang kecil, Kiichiro Toyoda; yang mewarisi kejeniusan ayahnya, menciptakan sistem yang dia namakan JUST-IN-TIME (JIT). JIT merupakan sistem produksi tepat waktu, di mana setiap proses hanya memproduksi sejumlah komponen yang diperlukan pada langkah selanjutnya dalam lini produksi, sesaat sebelum diperlukan dengan tepat waktu.

Pada 1956, Taiichi Ohno ke AS mengunjungi “The Big Three” (GM, Ford, dan Chrysler). Tujuannya, seperti Kiichiro Toyoda untuk menyadap secara selektif teknologi dan praktek terbaik dari industri otomotif yang telah mapan (bukan mendapatkan transfer teknologi langsung sehingga bisa tetap independen). Yang menarik, ide TPS itu justru bukan berasal dari pengamatannya terhadap pabrik otomotif tersebut. VP Executive Toyota ini mendapatkan inspirasi dari *supermarket* yang sejak lama telah bertebaran di AS.

Terkesan pada kenyataan betapa konsumen bebas memilih apa dan berapa yang mereka inginkan, timbul idenya mengembangkan PULL SYSTEM. Dalam sistem ini, setiap lini produksi menjadi supermarket bagi lini produksi berikutnya. Setiap lini hanya akan mengganti item yang diperlukan atau dipilih oleh lini berikutnya sehingga sistemnya sangat ramping (secara umum disebut sistem *LEAN PRODUCTION*). Ia juga menciptakan sistem *KANBAN* (kartu penanda) untuk pengisian stok komponen atau hasil rakitan yang belum jadi (sub-rakitan).

Untuk menunjang sistem yang perlu akurasi tinggi tersebut, dibentuk jaringan pemasok kelas dunia. Koordinasi erat dengan jaringan pemasok ini memungkinkan sistem inventori JIT yang super-efisien dan efektif. Dan, ketika disertai kemajuan teknologi, dikembangkanlah sistem perakitan super-canggih yang antara lain menggunakan robot.

Namun, yang membuat Toyota “number one” adalah sistem manajemen SDM-nya yang efektif dan efisien, memiliki loyalitas tinggi dan komitmen kuat terhadap kualitas. TPS yang berkembang secara evolusioner di tengah segala kekurangan dan kendala pada dasawarsa awal membuat sistem yang dikembangkan secara organik itu meresap kuat kedalam budaya

perusahaan. Dengan kata lain, di Toyota, TPS bukan lagi sekadar sistem produksi melainkan falsafah perusahaan.

Di antara strategi sukses yang ada, sistem *lean thinking* yang merupakan inti TPS adalah yang paling banyak diimplementasi oleh berbagai industri, bukan hanya produsen otomotif. Inilah strategi yang ditanam Sakichi Toyoda (sang pendiri), diperkaya oleh Kiichiro Toyoda (CEO pertama) dari pengamatannya terhadap sistem produksi massal Ford, dan dikembangkan oleh Taiichi Ohno (VP Eksekutif di era Kiichiro) yang mengambil ide dari supermarket di AS.

TPS dalam Praktek – PT Denso Indonesia

Denso adalah anggota dari Toyota Group, salah satu cabangnya di Indonesia adalah PT Denso Indonesia (DNIA). Berkat TPS, DNIA memproduksi sekitar 1.200 unit *filter udara mobil* berbagai tipe per hari di Pabrik Sunter. Produknya itu dipasok ke industri-industri mobil terkemuka, lokal dan Asia Tenggara. Proses produksi dimulai dari tempat menurunkan komponen dari pemasok, baik lokal maupun impor. Komponen ini ada yang langsung dikirim ke *assembly line*, ada pula yang mampir dulu ke bagian *machining*.

Di *assembly line*, setiap operator memeriksa *part* yang diterimanya. Bila cacat, disisihkan dan diberi catatan (hasil kerja operator sebelumnya harus diperiksa). Perakitan dilakukan oleh 3 operator dan 1 mesin otomatis sederhana. Operator mengerjakan tugasnya dengan cekatan dan terukur, rapi, dan sesuai standar menggunakan peralatan handal-sederhana yang hemat biaya. Penyusunan stasiun kerja (*workstations*) diusahakan saling berhadapan atau membentuk huruf U; U-LAYOUT, hal ini bertujuan agar tata letak menjadi kompak (padat) dan saling berdekatan sehingga memudahkan pekerja untuk saling berinteraksi dan memudahkan rotasi pekerjaan.

Setelah perakitan selesai, sub-rakitan memasuki *oven conveyor* untuk proses pengeringan lem besi. Sub-rakitan akan berjalan di atas konveyor berkecepatan 20 cm/menit memasuki oven sepanjang 2,5 meter; atau selama 23 menit, dengan semburan *blower* dan suhu 90°C. Di ujung konveyor dipasang kawat portal dengan alarm agar ada isyarat jika produk akan jatuh ke lantai. Kawat ini adalah salah satu *POKA-YOKE*, yaitu: suatu peralatan hasil inovasi di lantai produksi yang mempunyai keandalan tinggi dan berbiaya rendah untuk digunakan dalam sistem JIDOKA sehingga mengurangi kesalahan dalam setiap proses.

Setelah proses pengeringan, produk diproses oleh 2 operator; operator *printing* dan *packing*. Di depan operator *printing* digantungkan DEKI-DAKA (lembar kendali hasil) yang harus dicatat setiap jamnya oleh operator *printing* mengenai jumlah produksi aktual per jam berbanding target produksi per jam. Di depan operator paling hilir (*downstream*); operator *packing*, digantungkan *jadwal perintah produksi* tiap tipe yang harus diselesaikan pada hari itu. Hal ini menandakan bahwa sistem produksi berjalan berdasarkan tarikan operator sebelumnya (PULL SYSTEM).

Dalam sistem produksi di tempat ini tidak ada gudang untuk produk jadi, produk jadi hanya menunggu di *shooter finish goods* dan *staging area*. Tidak ada barang yang mengalir tanpa KANBAN. Kanban produk jadi oleh operator *packing* dipindai dengan fasilitas komputer untuk data ke bagian inventori.

Di depan setiap operator digantungkan lembar *standarisasi kerja* yang berisi hal-hal penting apa saja yang harus diperhatikan, tangan mana yang harus bergerak, dan langkah apa selanjutnya. Lembar ini mencegah terjadinya penyimpangan sehingga membantu membangun kualitas dalam proses—*Build in Quality* (BiQ).

Di lantai produksi tampak terdapat lampu sirene berwarna kuning. Ini disebut ANDON, yaitu isyarat untuk menunjukkan bahwa di unit itu ada masalah dan butuh bantuan. Selain *andon*

kuning, terdapat juga *andon hijau* dan *andon merah*. Kuning menandakan ada masalah kekurangan bahan, hijau berarti sistem berjalan normal, dan merah menandakan lini/mesin berhenti karena ada masalah. Bila *andon kuning* dinyalakan maka MIZUSUMASHI (operator penanganan bahan dan *kanban*) akan datang untuk membantu di mana proses tetap berjalan.

Dengan TPS yang begitu efisien, teliti dan komprehensif, produk-produk Denso terkenal memiliki kualitas tinggi. Kualitas tinggi adalah berkat diterapkan *Build in Quality* (BiQ) di mana diterapkan konsep operator adalah inspektor, seperti halnya supermarket operator selanjutnya adalah konsumen yang berhak menerima kualitas dan kuantitas terbaik dari kerja operator sebelumnya dan berhak komplain. Hasilnya kualitas terjaga, perbaikan hanya pada proses awal, bukan di tengah atau di akhir. Kualitas dibangun di dalam proses, bukan melalui *repair* atau perbaikan di proses selanjutnya. Dan tentu saja ada SOP (*standard operation procedure*) yang jelas. Untuk mencapai sasaran harga yang *reasonable*, TPS memilih mengurangi pemborosan untuk meningkatkan keuntungan.

Dalam buku *The Toyota Way*, hasil penelitian Jeffrey K. Liker selama 20 tahun, ada delapan pemborosan yang diidentifikasi TPS dan selalu terus menerus dicari untuk dikeluarkan dari prosesnya, yaitu:

1. produksi berlebih (*over-production*);
2. waktu menunggu;
3. transport yang tidak diperlukan;
4. pemrosesan berlebih (*inefficient processes*);
5. inventori berlebih,
6. gerakan yang tidak diperlukan (*unnecessary motion*);
7. produk *defect*; dan
8. kreativitas karyawan yang tidak digunakan.

Dalam TPS dikenal adanya istilah 3M (*Muda, Mura, Muri*) yang harus dihilangkan. MUDA artinya aktifitas yang mubazir atau tidak memberikan nilai tambah. MURA artinya melakukan pekerjaan tidak sesuai prosedur atau semrawut. MURI artinya bekerja tidak sesuai beban seharusnya. Dalam upaya tersebut juga, TPS berprinsip JIT agar tersedianya produk saat dibutuhkan. Artinya TPS hanya memproduksi barang sesuai kebutuhan, dalam jumlah yang diperlukan dan waktu yang ditentukan. Ini menguntungkan karena menjaga minimum stok, kualitas terjaga, hemat dan motivasi karyawan terjaga.

Inti dari TPS adalah menghilangkan segala pemborosan di semua aspek yang berkaitan dengan aliran produk dari pemasok sampai ke pelanggan. Dari cara berpikir inilah tercipta berbagai inovasi sederhana dari rantai produksi untuk meningkatkan produktivitas, dan inovasi-inovasi inilah yang membedakan TPS dengan sistem produksi lainnya. Inovasi-inovasi itu diantaranya adalah:

- *JIT, pull system, kanban* sebagai sistem kendali produksi dan persediaan,
- *Jidoka* untuk menghindari kerusakan,
- *Standar kerja* untuk standarisasi dan stabilisasi proses,
- *Build in quality* sebagai prinsip membangun kualitas di dalam proses,
- *Toyota Way* sebagai filosofi,
- *Kaizen* sebagai pembelajaran dan peningkatan organisasi.

Toyota membutuhkan waktu 15 tahun untuk menyempurnakan inovasi-inovasi ini. Tahun 1965 Toyota mengejutkan dunia lewat Toyota Corona yang mendapat Deming Award untuk

keunggulan kualitasnya, disusul Corolla dan model-model lainnya. Hingga kini, Toyota selalu berada di urutan atas survei kualitas dan penjualannya selalu melesat.

Uraian di atas bukanlah suatu tips untuk menjadi sebesar Toyota. Banyak perusahaan yang meniru praktek manajemen Toyota. Tapi tidak bisa sesukses Toyota, bahkan ada yang gagal. Mereka hanya ikut-ikutan menerapkan teknik atau metode tapi lupa dengan kultur korporasi Toyota yang luar biasa kuat. Namun, menerapkan kultur tidak semudah meng-copas (*copy-paste*) teknik dan metodologi.

KARAKTERISTIK INDUSTRI

Analisa Industri adalah alat yang memfasilitasi pemahaman perusahaan posisi relatif terhadap perusahaan lain yang menghasilkan produk sejenis atau jasa. Memahami kekuatan yang bekerja di industri secara keseluruhan merupakan komponen penting dari perencanaan strategis yang efektif. Analisa Industri memungkinkan pemilik usaha kecil untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang yang dihadapi bisnis mereka, dan sumber daya mereka untuk fokus pada pengembangan kemampuan unik yang dapat menyebabkan keunggulan kompetitif.

Sebuah analisa industri terdiri dari tiga unsur utama: kekuatan pokok pada bekerja di industri; daya tarik keseluruhan industri, dan faktor-faktor kritis yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam industri. Model utama untuk menganalisis struktur industri dikembangkan oleh Michael E. Porter dalam bukunya klasik 1980 *Kompetitif Strategi: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing: Porter*. Model menunjukkan bahwa persaingan antar perusahaan dalam industri tergantung pada lima kekuatan potensi pesaing baru untuk memasuki pasar, daya tawar pembeli dan pemasok, ketersediaan barang substitusi, dan para pesaing dan sifat persaingan

Karakteristik industri akan mengidentifikasi karakteristik-karakteristik dari bisnis dalam industri dengan penekanan terhadap relevansinya pada strategi yang dilakukan perusahaan. Karakteristik tersebut mengidentifikasi aturan persaingan yang ada dalam industri. Aturan tersebut mencakup lima kekuatan bersaing yaitu : *masuknya pesaing baru, ancaman dari produk pengganti (substitusi), kekuatan pertawaran (tawar-menawar) pembeli, kekuatan pertawaran pemasok, dan persaingan di antara pesaing-pesaing yang ada.*

Kekuatan dari kelima kekuatan bersaing tersebut tiap-tiap industri akan berbeda dan terus mengalami perubahan dari waktu ke waktu mengikuti perkembangan dalam industri. Kekuatan kolektif dari kelima kekuatan bersaing ini menentukan kemampuan perusahaan di dalam industri untuk memperoleh, secara rata-rata tingkat laba investasi yang melebihi biaya modal. (Michael Porter dalam : Keunggulan Bersaing ; Bina Aksara Jakarta ; 1994).

DAYA TARIK INDUSTRI

Daya tarik Industri adalah adanya atau tidak adanya ancaman yang ditunjukkan oleh masing-masing kekuatan industry. Semakin besar ancaman yang ditimbulkan oleh kekuatan industri, industry menjadi kurang menarik. Usaha kecil, khususnya, harus berusaha untuk mencari pasar di mana ancaman rendah dan daya tarik yang tinggi. Memahami apa kekuatan industry yang sedang bekerja memungkinkan pemilik usaha kecil untuk mengembangkan strategi untuk menangani mereka. Strategi ini, pada gilirannya, dapat membantu usaha kecil untuk menemukan cara yang unik untuk memuaskan pelanggan mereka dalam rangka untuk mengembangkan keunggulan kompetitif atas rival industri.

PENTINGNYA ANALISIS INDUSTRI

Sebuah analisis industri yang komprehensif diperlukan pemilik usaha kecil untuk mengambil pandangan objektif dari kekuatan yang mendasari, daya tarik, dan faktor-faktor keberhasilan yang menentukan struktur industri. Memahami lingkungan operasi perusahaan dengan cara ini dapat membantu pemilik usaha kecil untuk merumuskan strategi yang efektif, posisi perusahaan untuk sukses, dan membuat paling efisien penggunaan sumber daya terbatas usaha kecil. Setelah kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam industri dan penyebab mereka telah didiagnosa, perusahaan berada dalam posisi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan relatif terhadap industri. Sebuah strategi bersaing yang efektif mengambil tindakan ofensif atau defensif dalam rangka menciptakan posisi *bertahan* melawan lima kekuatan kompetitif. Beberapa strategi yang mungkin meliputi posisi perusahaan untuk menggunakan kemampuan yang unik sebagai pertahanan, mempengaruhi keseimbangan kekuatan luar mendukung perusahaan, atau mengantisipasi pergeseran dalam faktor-faktor industri yang mendasari dan beradaptasi sebelum pesaing dilakukan dalam rangka untuk mendapatkan keuntungan kompetitif.

Tahapan dalam Analisis Industri

Langkah pertama dalam melakukan analisis industri adalah untuk menilai dampak dari lima kekuatan Porter. Lima Kekuatan ini menentukan potensi keuntungan utama (competitive advantage) dalam industri

EASE OF ENTRY . Kemudahan masuk merujuk pada seberapa mudah atau sulit bagi sebuah perusahaan baru untuk mulai bersaing dalam industri. Kemudahan masuk ke suatu industri penting karena menentukan kemungkinan bahwa sebuah perusahaan akan menghadapi pesaing baru. Dalam industri yang mudah untuk dimasuki, sumber keunggulan kompetitif cenderung berkurang dengan cepat. Di sisi lain, dalam industri yang sulit untuk masuk, sumber keunggulan kompetitif yang bertahan lebih lama, dan perusahaan juga cenderung memiliki manfaat yang konstan dibanding pesaing.

Kemudahan masuk ke suatu industri tergantung pada dua faktor: reaksi yang ada pesaing untuk pendatang baru, dan hambatan untuk masuk pasar yang berlaku di industri. Pesaing yang ada kemungkinan besar akan bereaksi keras terhadap pendatang baru ketika para pesaing telah menginvestasikan sumber daya yang substansial dalam industri, dan ketika industri ini dicirikan oleh pertumbuhan yang lambat. berapa hambatan utama untuk masuk pasar meliputi skala ekonomi, kebutuhan modal yang tinggi, switching biaya untuk pelanggan, akses terbatas pada saluran distribusi, tingkat tinggi diferensiasi produk, dan kebijakan pemerintah membatasi.

POWER OF SUPPLIERS (KEKUATAN PEMASOK) Pemasok dapat memperoleh daya tawar dalam suatu industri melalui sejumlah situasi yang berbeda. Sebagai contoh, ketika suatu industri hanya bergantung pada beberapa pemasok, jika tidak ada pengganti yang tersedia untuk produk pemasok ', ketika ada switching biaya yang berkaitan dengan pemasok berubah, ketika setiap account pembeli hanya sebagian kecil dari pemasok bisnis, dan ketika pemasok memiliki sumber daya untuk bergerak maju dalam rantai distribusi dan mengambil peran pelanggan mereka. Daya tawar Supplier dapat mempengaruhi hubungan antara usaha kecil dan pelanggannya dengan mempengaruhi kualitas dan harga produk akhir. "Mereka akan mempengaruhi kemampuan Anda untuk menggunakan hubungan pemasok Anda untuk membangun keunggulan kompetitif dengan pelanggan Anda."

OWER OF BUYERS Situasi sebaliknya terjadi ketika posisi tawar terletak di tangan pembeli. kekuatan pembeli dapat memberikan tekanan pada usaha kecil dengan menuntut harga

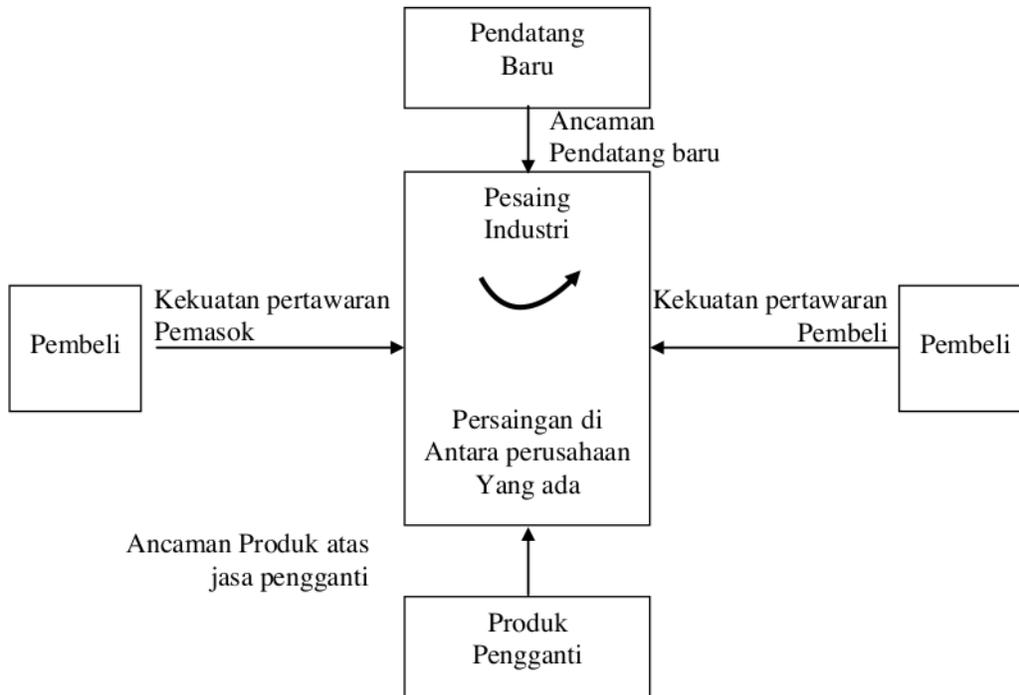
yang lebih rendah, lebih tinggi kualitas, atau layanan tambahan, atau dengan bermain pesaing dari satu sama lain. Kekuatan pembeli cenderung meningkat ketika satu pelanggan account untuk volume besar produk bisnis, ketika seorang pengganti yang tersedia untuk produk, ketika biaya yang berhubungan dengan penggantian pemasok yang rendah, dan bila pembeli memiliki sumber daya untuk bergerak mundur dalam rantai distribusi.

AVAILABILITY OF SUBSTITUTES (KETERSEDIAAN PENGGANTI) "Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing, dalam arti luas, dengan industri menghasilkan produk pengganti. Produk substitusi terjadi ketika seorang pelanggan bisnis kecil datang untuk percaya bahwa produk sejenis dapat melakukan fungsi yang sama pada harga yang lebih baik. Misalnya, agen asuransi secara berangsur-angsur pindah ke bidang investasi yang dahulu dikuasai oleh perencana keuangan. Teknologi compact disc telah mengambil tempat kaset album. Pertahanan utama yang tersedia terhadap substitusi adalah diferensiasi produk. Dengan membentuk pemahaman yang mendalam mengenai pelanggan, beberapa perusahaan mampu menciptakan permintaan khusus untuk produk mereka.

COMPETITORS (PESAING), "Pertempuran melawan pesaing Anda adalah salah satu kekuatan industri terkuat, Pertempuran Kompetitif dapat berupa perang harga, kampanye iklan, pengenalan produk baru, atau penawaran layanan yang diperluas-semua yang dapat mengurangi profitabilitas perusahaan dalam industri. Intensitas persaingan cenderung meningkat ketika industri ditandai oleh sejumlah pesaing seimbang, lambatnya pertumbuhan industri, biaya tetap tinggi, atau kurangnya perbedaan antara produk. Faktor lain yang meningkatkan intensitas persaingan tinggi adalah ikatan emosional, pemerintah atau pembatasan sosial, strategis antar-hubungan dengan unit bisnis lainnya, perjanjian kerja, atau biaya tetap lainnya-yang membuat pesaing tinggal dan melawan bahkan ketika mereka menemukan industri yang tidak menguntungkan.

Dari kelima kekuatan bersaing dalam industri tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar : 3.1.
Lima Kekuatan Bersaing



Sumber : Michael Porter dalam : Keunggulan Bersaing ; Bina Aksara Jakarta ; 1994

Dalam setiap industri kekuatan bersaing tidak akan selalu sama pentingnya dan faktor-faktor struktur terpenting juga akan berbeda. Lima kekuatan tersebut memungkinkan perusahaan untuk memahami faktor terpenting untuk persaingan dalam industri sehingga dapat mengidentifikasi inovasi strategi yang pada akhirnya akan meningkatkan kemampuan perusahaan.

Kerangka kerja pada kelima kekuatan bersaing tersebut memungkinkan pengambil kebijakan di perusahaan mengarahkan energinya dalam struktur industri yang paling penting sehingga perusahaan mampu mendapatkan laba dalam jangka panjang dengan menemukan peluang strategi yang diinginkan.

Elemen struktur industri yang mungkin mendorong persaingan dalam industri dapat digambarkan sebagai berikut :

Tabel : 3.4.
Elemen Struktur Industri

Penghalang Masuk	Penentu Persaingan	Penentu Kekuatan Pembeli	
Skala Ekonomi Diferensiasi produk Identitas merek Biaya peralihan Kebutuhan modal Akses ke distribusi Keunggulan biaya absolut Kurve pembelajaran Akses ke masukan yang perlu Desain produk biaya rendah Kebijakan pemerintah	Perkembangan industri Biaya tetap (atau penyimpanan) / nilai tambah Kelebihan kapasitas intermiten Diferensiasi produk Identitas merek Biaya peralihan Konsentrasi dan keseimbangan Kekomplekan informasi Keragaman pesaing Taruhan perusahaan Penghalang keluar		
		Penentu Kekuatan Pemasok	Penentu Posisi Pertawaran
		Diferensiasi masukan Biaya peralihan dari pemasok dan perusahaan dalam industri Adanya masukan pengganti Konsentrasi pemasok Pentingnya vol. Bagi pemasok Biaya yang berhubungan dengan pembelian dalam industri Dampak masukan pada biaya atau diferensiasi Ancaman integrasi ke arah yang berhubungan dengan ancaman integrasi ke belakang oleh perusahaan dalam industri	Konsentrasi pembeli versus konsentrasi perusahaan Volume pembeli Biaya peralihan pembeli yang berhubungan dengan biaya peralihan perusahaan Informasi pembeli Kemampuan untuk integrasi ke belakang Produk pengganti pulih
			Kekuatan Harga
			Harga / total pembelian Diferensiasi produk Identitas merek Dampak pada mutu / kinerja Laba pembeli Insentif pengambil keputusan
			Penentu Ancaman Produk Pengganti
			Kinerja harga relatif dari pengganti Biaya peralihan Kecondongan pembeli terhadap produk pengganti

Sumber : Michael Porter dalam : Keunggulan Bersaing : Bina Aksara Jakarta ; 1994. (diolah oleh penulis)

Tabel : 3.5.
Contoh karakteristik Industri

PT. GADJAH TUNGGAL BERDIRI TAHUN 1961 KARAKTERISTIK INDUSTRI BAN		
NO	KEKUATAN INDUSTRI	KETERANGAN
1.	Kondisi Persaingan	Kondisi persaingan pada industri ban sangat tajam ada banyak pemain yang ada di industri : Goodyear, Bridgestone, IRC, Gadjah Tunggal.
2.	Ancaman dari Pemandang baru	Kesulitan masuk ke dalam industri ban disebabkan oleh kebutuhan teknologi tinggi yang selama ini perusahaan yang sudah ada memerlukan akses teknologi asing (Jepang)
3.	Daya Pertawaran Pembeli	Konsumen produk ban mempunyai banyak pilihan karena banyaknya produk/merek yang ada di pasar. Hal ini ditunjukkan pada banyaknya merek yang beredar. Apabila konsumen kecewa dengan merek tertentu maka konsumen mudah beralih ke merek lain
4.	Daya Pertawaran Pemasok	Pemasok bahan baku karet untuk industri ban tidak hanya mensuplai ke industri ban saja tetapi juga ke industri lain seperti industri peralatan medis dan industri bahan bangunan. Di samping itu banyaknya perusahaan dalam industri ban membuat perburuan untuk mendapatkan pemasok menjadi ramai.
5.	Ancaman dari Produk Substitusi	Banyaknya tambal ban yang ada di jalan-jalan dan vulkaniser telah merugikan industri ban. Hal ini terasa dari menurunnya tingkat penjualan karena pemakai produk ini lebih suka menambal atau membeli ban vulkanisir daripada membeli produk yang baru.
6.	Ketergantungan Industri	Industri ban mensyaratkan industri mobil. Jika industri mobil hancur maka industri ban ikut hancur karena pemakai karet yang signifikan adalah industri ban

TUGAS MANDIRI

Cari profil perusahaan bisnis lokal / internasional di internet dengan membuka website perusahaan tersebut, lampirkan profil pada tugas ini, kemudian buat analisis keys success factor dan characteristic industry berlandaskan pada lima elemen kekuatan industri dari Michael Porter

Nama Perusahaan :
Lokasi usaha :
Bidang usaha :

TABEL KEY SUCCESS FACTOR PERUSAHAAN

No	KSFs	Keterangan

TABEL INDUSTRIAL CHARACTERISTIC PERUSAHAAN

No	KEKUATAN INDUSTRI	KETERANGAN
1	Kondisi Persaingan	
2	Ancaman dari pendatang baru	

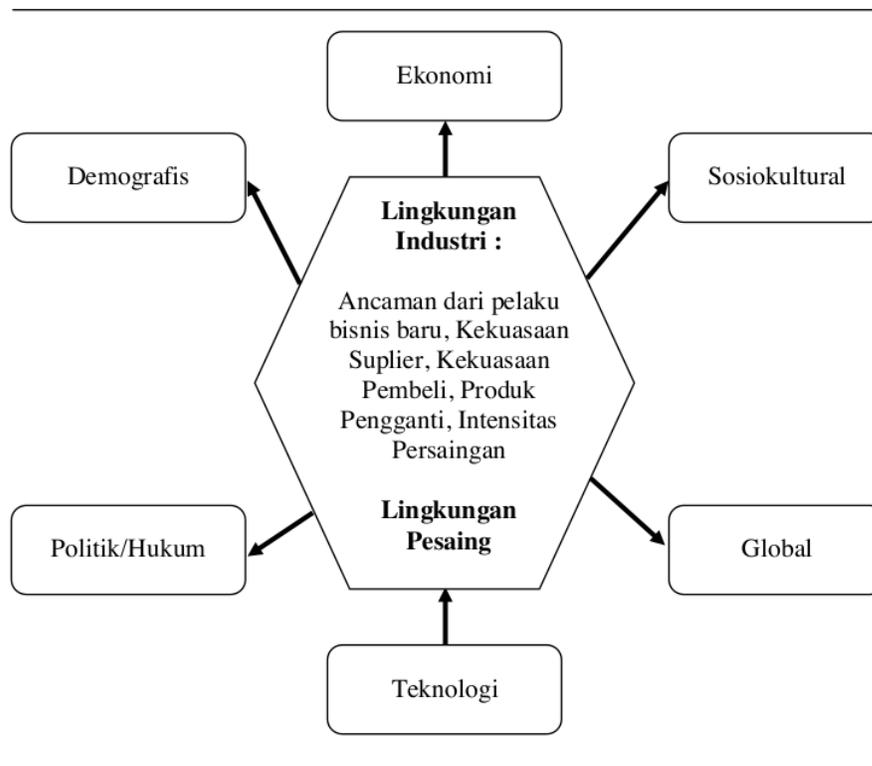
3	Daya pertawaran pembeli	
4	Daya pertawaran pemasok	
5	Ancaman produk substitusi	
6	Ketergantungan industri	

BAB IV ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN INTERNAL

LINGKUNGAN EKSTERNAL

Lingkungan Umum adalah sekumpulan elemen-elemen dalam masyarakat yang lebih luas yang mempengaruhi suatu industri dan perusahaan-perusahaan yang ada di dalamnya. (Michael A. Hitt, R. Duane Irland dan Robert E. Hoskisson : *Manajemen Strategis Daya Saing dan Globalisasi*, 2001). Elemen-elemen tersebut dikelompokkan ke dalam enam segmen lingkungan yaitu : demografis, ekonomi, politik/hukum sosiokultural, teknologi, dan global.

Gambar : 4.1.
Lingkungan Eksternal



Perusahaan yang berhasil mengumpulkan jenis dan jumlah informasi yang diperlukan untuk memahami setiap segmen dapat menerapkan strategi lebih tepat. Jadi analisis lingkungan umum perusahaan terfokus pada masa yang akan datang.

Lingkungan Industri adalah serangkaian faktor-faktor ancaman dari pelaku bisnis baru, suplier, pembeli, produk pengganti, dan intensitas persaingan di antara pesaing yang secara langsung mempengaruhi perusahaan dan tindakan dan tanggapan kompetitifnya. (Michael A. Hitt, R. Duane Irland dan Robert E. Hoskisson : *Manajemen Strategis Daya Saing dan Globalisasi*, 2001). Secara keseluruhan interaksi di antara lima faktor tersebut

menentukan laba potensi industri. Hal yang terpenting dari perusahaan adalah bagaimana perusahaan tersebut dapat mempengaruhi faktor-faktor tersebut dan mampu mempertahankan diri dari pengaruh mereka, maka perusahaan mempunyai kemungkinan untuk meraih laba di atas rata-rata. Jadi analisis industri terfokus pada pemahaman dan faktor-faktor yang mempengaruhi profitabilitas perusahaan.

Sedangkan analisis pesaing adalah bagaimana perusahaan mengumpulkan dan menafsirkan informasi tentang para pesaingnya. Jadi analisis pesaing terfokus pada prediksi dinamika tindakan, respon, dan kemauan para pesaing.

Elemen yang dianalisis dari lingkungan eksternal adalah sebagai berikut :

1. Segmen Demografis

Segmen ini terkait dengan : (1). Ukuran Populasi, banyaknya jumlah penduduk pada wilayah atau negara tertentu yang dapat berpengaruh ancaman atau peluang terhadap perusahaan. (2). Struktur Usia, kelompok umur tertentu yang dapat memberikan berbagai peluang perusahaan untuk mengembangkan produk yang dihasilkan dalam memenuhi populasi tersebut. (3). Distribusi Geografis, distribusi dari konsumen potensial perusahaan pada lokasi-lokasi yang menguntungkan perusahaan atau distribusi penduduk pada area tertentu yang dapat digarap dan memberikan peluang bagi perusahaan. (4). Bauran Etnis, variasi dari komposisi etnis pada kelompok sosial tertentu yang mengakibatkan berbaurnya keragaman budaya dan yang lain yang dapat memberikan tantangan dan peluang perusahaan. (5). Distribusi pendapatan, distribusi penghasilan lintas populasi dari kelompok-kelompok yang berbeda yang dapat diketahui oleh perusahaan tentang daya belinya.

2. Segmen Ekonomi

Lingkungan ini merujuk ke hakekat arah ekonomi dimana suatu perusahaan bersaing atau akan bersaing. Segmen ini terkait dengan kondisi perekonomian di satu atau beberapa negara tempat perusahaan bersaing. Baik kondisi ekonomi nasional yang ada seperti : tingkat inflasi, tingkat suku bunga, GDP, surplus atau defisit perdagangan/anggaran, dan lain-lain. Maupun berbagai perjanjian atau kerja sama ekonomi seperti : WTO, ASEAN, MEE dan lain-lain yang dilakukan oleh pemerintah yang dapat merubah kondisi ekonomi negara tersebut.

3. Segmen Politik/Hukum

Segmen ini adalah suatu arena dimana organisasi dan kelompok-kelompok yang berkepentingan bersaing untuk sumber daya yang diinginkan, dan terdapat pengawasan terhadap badan-badan hukum dan undang-undang yang mengatur interaksi diantara bangsa-bangsa. Jadi segmen ini mewakili bagaimana organisasi-organisasi mempengaruhi pemerintah dan bagaimana pemerintah mempengaruhi mereka. Kebijakan-kebijakan politik dan hukum yang mempengaruhi perusahaan berdampak pada posisi bersaing perusahaan sehingga perusahaan berusaha untuk membentuk strategi politik yang efektif. Sering kali suatu bangsa sengaja membuat hambatan-hambatan perdagangan untuk melindungi industri lokal.

4. Segmen Sosiokultural

Segmen ini terkait berkaitan dengan sikap-sikap dan nilai kultural suatu masyarakat. Segmen sosiokultural tiap-tiap negara berbeda misal kinerja pegawai secara umum, persepsi masyarakat, sikap, etika, norma dan lain-lain. Hal yang terpenting bagi perusahaan adalah bahwa segmen ini bisa menjadi tantangan bagi perusahaan atau malah memberikan peluang.

Tabel : 4.1.
Lingkungan Umum : Segmen dan Elemen

Segmen Demografis	<ul style="list-style-type: none"> - Ukuran Populasi - Struktur Usia - Distribusi Geografis 	<ul style="list-style-type: none"> - Bauran etnik - Distribusi pendapatan - Tingkat tabungan personal
Segmen Ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat inflasi - Tingkat kepentingan - Defisit atau surplus perdagangan - Defisit atau surplus anggaran 	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat tabungan bisnis - Produk domestik bruto
Segmen Politik/Hukum	<ul style="list-style-type: none"> - Hukum <i>antitrust</i> - Hukum pajak - Filosofi deregulasi 	<ul style="list-style-type: none"> - Hukum pelatihan tenaga kerja - Filosofi dan kebijakan pendidikan
Segmen Sosiokultural	<ul style="list-style-type: none"> - Perempuan sebagai tenaga kerja - Sikap terhadap kualitas hidup pekerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Sikap terhadap lingkungan - Pergerakan pilihan pekerja dan karier - Pergerakan pilihan berkaitan dengan karakteristik produk dan jasa
Segmen Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> - Inovasi Produk - Aplikasi pengetahuan 	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus pada privat dan pemerintah yang didukung oleh pengeluaran riset dan pengembangan - Teknologi komunikasi yang baru
Segmen Global	<ul style="list-style-type: none"> - Peristiwa politik penting - Pasar global kretikal 	<ul style="list-style-type: none"> - Negara-negara industri baru - Atribut-atribut budaya dan institusional yang berbeda.

Sumber : ⁷ Michael A. Hitt, R. Duane Irland dan Robert E. Hoskisson : *Manajemen Strategis Daya Saing dan Globalisasi*, buku I, 2001

5. Segmen Teknologi

Segmen ini meliputi institusi-institusi dan aktivitas-aktivitas yang terlibat dalam menciptakan pengaruh baru dan menterjemahkan pengetahuan itu ke output, produk, proses, dan materi-materi baru. Perkembangan teknologi yang cepat menjadi penting bagi perusahaan karena perusahaan yang lebih awal mengadopsi teknologi baru sering kali mencapai pansa pasar yang lebih tinggi dan penghasilan laba yang lebih tinggi pula. Perusahaan harus mampu mengidentifikasi pengganti teknologi yang ada saat ini

dan melihat sejauh mana perusahaan dapat mengambil manfaat dari teknologi-teknologi baru.

6. Segmen Global

Segmen ini meliputi pasar global baru yang relevan, pasar global yang sedang berubah, peristiwa-peristiwa politik internasional yang terpenting, dan karakteristik kultural dan institusional yang menentukan pasar global. Perusahaan harus mampu mengidentifikasi ancaman dan peluang yang ditimbulkan oleh segmen ini.

Tujuan terpenting dalam analisis lingkungan umum adalah untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. **Peluang** adalah kondisi dalam lingkungan umum yang dapat membantu suatu perusahaan mencapai daya saing strategis. Sedangkan **ancaman** adalah suatu kondisi dalam lingkungan umum yang dapat menghambat usaha-usaha perusahaan untuk mencapai daya saing strategis. Jadi sebuah peluang menunjukkan kemungkinan-kemungkinan kompetitif sedangkan ancaman adalah batasan-batasan (*constraints*) potensial.

LINGKUNGAN INTERNAL

Analisis faktor internal adalah suatu proses dimana para pembuat strategik mengidentifikasi fungsi-fungsi yang ada dalam perusahaan untuk menentukan pada bagian mana perusahaan memiliki **keunggulan** (*strength*) dan pada bagian mana perusahaan memiliki **kelemahan** (*weakness*).

Suatu kekuatan adalah suatu yang baik yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan daya saingnya. Suatu kekuatan dapat berupa beberapa wujud sebagai berikut (Jogiyanto : Sistem Informasi Strategik untuk Keunggulan Kompetitive) :

- a. Suatu keahlian atau kepandaian yang penting
- b. Aktiva fisik yang bernilai
- c. Aktiva manusia yang bernilai
- d. Aktiva organisasi yang bernilai, misalnya sistem produksi yang canggih
- e. Aktiva tidak berwujud yang bernilai
- f. Kemampuan-kemampuan kompetisi
- g. Suatu prestasi atau atribut yang melekat perusahaan di posisi menguntungkan di pasar supaya menjadi terkemuka di pangsa pasar
- h. Kerja sama atau koperasi saling menguntungkan

Suatu kelemahan adalah sesuatu yang perusahaan tidak memiliki atau yang dilakukan dengan jelek tidak menguntungkan. Kelemahan internal di dalam perusahaan dapat berupa sebagai berikut (Jogiyanto : Sistem Informasi Strategik untuk Keunggulan Kompetitive) :

- a. Kecatatan-kecatatan di keahlian atau kepintaran yang berhubungan dengan kompetisi
- b. Tidak mempunyai aktiva-aktiva fisik, manusia, organisasi atau aktiva tidak berwujud yang penting untuk kompetisi
- c. Kehilangan atau melemahnya kemampuan-kemampuan kompetisi di area-area kunci.
- d. Elemen yang dianalisis dari lingkungan internal adalah sebagai berikut :

Tabel : 4.2.
Lingkungan Internal : Aspek dan Elemen

Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> - Strategi harga - Kegiatan distribusi - Jalur distribusi - Kualitas produk - Posisi bersaing - Pangsa pasar yang dikuasai - Kemasan yang efektif dan efisien 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistem penelitian pasar yang efisien - Kelengkapan lini produk - Lindungan hak paten - Pernyataan puas konsumen - <i>Salesforce</i> yang efisien
Operasi	<ul style="list-style-type: none"> - Total biaya operasi yang rendah - Kapasitas untuk memenuhi permintaan pasar - Fasilitas produksi yang efektif dan efisien 	<ul style="list-style-type: none"> - Mesin dan peralatan yang efisien - Sistem pengawasan persediaan - Sistem persediaan - Kebijakan <i>maintenance</i> - Biaya bahan baku dan proses produksi
S. D. M.	<ul style="list-style-type: none"> - Struktur Organisasi dan suasana efektif - <i>Corporate image and prestige</i> - Ukuran perusahaan - Hubungan efektif dengan serikat kerja dan biaya tenaga kerja 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistem strategi perusahaan - Hubungan antar manajemen dan karyawan - MIS dan sistem komputer yang efektif - MSDM yang efektif & efisien
Keuangan dan akuntansi	<ul style="list-style-type: none"> - Sumber dan kekuatan finansial - <i>Cost capital</i> dan harga saham - Struktur modal yang efektif - Performa keuangan melalui analisis rasio 	<ul style="list-style-type: none"> - Kondisi perpajakan yang menguntungkan - <i>Accounting system</i> yang efisien - Perencanaan finansial - Hubungan baik dengan persero
R & D	<ul style="list-style-type: none"> - Kemampuan penelitian dalam perusahaan - Kemampuan pengembangan <i>product engineering</i> - Desain produk - Kemajuan dalam menggunakan material lama atau baru 	<ul style="list-style-type: none"> - Pengembangan kemasan unggul - Laboratorium dan fasilitas yang lengkap - Lingkungan kerja yang cocok untuk kreativitas dan inovasi - Kemampuan untuk peramalan teknologi
Budaya Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> - Membantu membangkitkan komitmen karyawan - Membawa identitas bagi karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> - Sebagai pedoman atau petunjuk - Menambah stabilitas organisasi

APPENDIKS

Pentingnya Corporate Social Responsibility Bagi Perusahaan

1. Definisi Corporate Social Responsibility (CSR)

Program CSR merupakan investasi bagi perusahaan demi pertumbuhan dan keberlanjutan (*sustainability*) perusahaan dan bukan lagi dilihat sebagai sarana biaya (*cost centre*) melainkan sebagai sarana meraih keuntungan (*profit centre*). Program CSR merupakan komitmen perusahaan untuk mendukung terciptanya pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*).

Corporate Social Responsibility (CSR) adalah suatu tindakan atau konsep yang dilakukan oleh perusahaan (sesuai kemampuan perusahaan tersebut) sebagai bentuk tanggungjawab mereka terhadap sosial/lingkungan sekitar dimana perusahaan itu berada. Istilah Corporate Social Responsibility (CSR) erat kaitannya dengan masyarakat dan perusahaan-perusahaan besar. Pada dasarnya CSR merupakan bentuk kontribusi perusahaan untuk keberlangsungan kehidupan masyarakat di sekitarnya, baik secara sosial, ekonomi dan lingkungan masyarakat.

Secara harfiah CSR diartikan sebagai tanggung jawab sosial perusahaan. Sedangkan menurut World Bank, CSR adalah komitmen dari bisnis untuk berkontribusi bagi pembangunan ekonomi yang berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas kehidupan sehingga berdampak baik bagi bisnis sekaligus baik bagi kehidupan sosial.

Para pengamat bisnis juga ada yang mengartikan CSR sebagai bentuk komitmen usaha untuk bertindak secara etis, beroperasi secara legal dan berkontribusi untuk peningkatan ekonomi bersamaan dengan peningkatan kualitas hidup dari karyawan dan keluarganya, masyarakat lokal dan masyarakat secara lebih luas.

Bentuk tanggungjawab itu bermacam-macam, mulai dari melakukan kegiatan yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan perbaikan lingkungan, pemberian beasiswa untuk anak tidak mampu, pemberian dana untuk pemeliharaan fasilitas umum, sumbangan untuk desa/fasilitas masyarakat yang bersifat sosial dan berguna untuk masyarakat banyak, khususnya masyarakat yang berada di sekitar perusahaan tersebut berada.

Corporate Social Responsibility (CSR) merupakan fenomena strategi perusahaan yang mengakomodasi kebutuhan dan kepentingan stakeholder-nya. CSR timbul sejak era dimana kesadaran akan sustainability perusahaan jangka panjang adalah lebih penting daripada sekedar profitability.

2. Konsep dasar CSR

Banyak istilah tentang tanggung jawab perusahaan, dalam perundang-undangan menggunakan tanggung jawab sosial dan lingkungan atau *corporate social responsibility* atau kadangkala orang menyebut juga dengan *business social responsibility* atau *corporate citizenship* atau *corporate responsibility* atau *business citizenship*. Istilah-istilah di atas sama artinya dan sering digunakan untuk merujuk pengertian CSR.

Terdapat dua jenis konsep CSR, yaitu dalam pengertian luas dan dalam pengertian sempit. CSR dalam pengertian luas, berkaitan erat dengan tujuan mencapai kegiatan ekonomi berkelanjutan (*sustainable economic activity*). Keberlanjutan kegiatan ekonomi bukan hanya terkait soal tanggungjawab sosial tetapi juga menyangkut akuntabilitas (*accountability*) perusahaan terhadap masyarakat dan bangsa serta dunia internasional.

CSR dalam pengertian sempit dapat dipahami dari beberapa peraturan dan pendapat. Menurut Widjaja & Yeremia (2008) CSR merupakan bentuk kerjasama antara perusahaan (tidak hanya Perseroan Terbatas) dengan segala hal (*stake-holders*) yang secara langsung maupun tidak langsung berinteraksi dengan perusahaan untuk tetap menjamin keberadaan dan kelangsungan hidup usaha (*sustainability*) perusahaan tersebut.

Perkembangan CSR tidak bisa terlepas dari konsep pembangunan berkelanjutan (*sustainability development*), definisi pembangunan berkelanjutan menurut *The Brundtland Commission*, adalah pembangunan yang dapat memenuhi kebutuhan manusia saat ini tanpa mengorbankan kemampuan generasi yang akan datang dalam memenuhi kebutuhan mereka. *The Brundtland Commission* merupakan komisi yang dibentuk untuk menanggapi meningkatnya keprihatinan dari para pemimpin dunia menyangkut peningkatan kerusakan lingkungan hidup dan sumber daya alam yang semakin cepat. Selain itu komisi ini mencermati dampak kerusakan lingkungan hidup dan sumberdaya alam terhadap ekonomi dan pembangunan sosial. (Solihin: 2009).

Pengenalan konsep *Sustainability Development* memberikan dampak kepada perkembangan definisi dan konsep CSR. *The Organization for Economic Cooperation and Development* (OECD) merumuskan CSR sebagai kontribusi bisnis bagi pembangunan berkelanjutan serta adanya perilaku korporasi yang tidak semata-mata menjamin adanya pengembalian bagi pemegang saham, upah bagi para karyawan, dan pembuatan produk serta jasa bagi para pelanggan, melainkan perusahaan bisnis juga harus member perhatian terhadap berbagai hal yang dianggap penting serta nilai-nilai yang ada di masyarakat. Sedangkan *Sustainability Development* adalah *The World Business Council for Sustainability Development* (WBCSD) mendefinisikan CSR sebagai komitmen berkelanjutan dari para pelaku bisnis untuk berperilaku secara etis dan memberikan kontribusi bagi pembangunan ekonomi, sementara pada saat yang sama meningkatkan kualitas hidup dari para pekerja dan keluarganya, demikian pula masyarakat local dan masyarakat secara luas (Budimanta, 2004).

Setidaknya terdapat tiga alasan penting mengapa kalangan dunia usaha harus merespon CSR agar sejalan dengan jaminan keberlanjutan operasional perusahaan (Wibisono: 2007), yaitu: *Pertama*, perusahaan adalah bagian dari masyarakat, oleh karenanya wajar bila perusahaan memperhatikan kepentingan masyarakat. Perusahaan harus menyadari bahwa mereka beroperasi dalam tatanan lingkungan masyarakat. Kegiatan sosial berfungsi sebagai kompensasi atau upaya imbal balik atas penguasaan sumberdaya alam atau sumberdaya ekonomi oleh perusahaan yang kadang bersifat ekspansif dan eksploratif.

Kedua, kalangan bisnis dan masyarakat sebaiknya memiliki hubungan yang bersifat simbiosis mutualisme. Untuk mendapatkan dukungan dari masyarakat, wajar bila perusahaan dituntut untuk memberikan kontribusi positif kepada masyarakat, sehingga bisa tercipta harmonisasi hubungan bahkan pendongkrakan citra dan performa perusahaan.

Ketiga, kegiatan CSR merupakan salah satu cara untuk meredam atau bahkan menghindarkan konflik sosial. Potensi konflik itu bisa berasal akibat dari dampak operasional perusahaan atau akibat kesenjangan structural dan ekonomis yang timbul antara masyarakat dengan komponen perusahaan.

Pada hakikatnya CSR adalah nilai yang melandasi aktivitas perusahaan, dikarenakan CSR menjadi pijakan komperhensif dalam aspek ekonomi, sosial, kesejahteraan dan lingkungan perusahaan. Perusahaan tidak boleh mengimplementasikan CSR secara parsial, misalnya berupaya memberdayakan masyarakat lokal, sedangkan disisi lain kesejahteraan karyawan yang ada di dalamnya tidak terjamin, atau perusahaan tidak disiplin dalam membayar pajak, suburnya praktik korupsi dan kolusi, atau mempekerjakan anak. Oleh karena itu dalam CSR tercakup di dalamnya empat landasan pokok yang antara satu dengan yang lainnya saling berkaitan (Tanari, 2009), diantaranya:

- a. Landasan pokok CSR dalam aktivitas ekonomi, meliputi: kinerja Keuangan berjalan baik, investasi modal berjalan sehat, kepatuhan dalam pembayaran pajak, tidak terdapat praktik suap/korupsi tidak ada konflik kepentingan, tidak dalam keadaan mendukung rezim yang korup, menghargai hak atas kemampuan intelektual/paten, dan tidak melakukan sumbangan politis/lobi,
- b. Landasan pokok CSR dalam isu lingkungan hidup, meliputi: tidak melakukan pencemaran, tidak berkontribusi dalam perubahan iklim, tidak berkontribusi atas limbah, tidak melakukan pemborosan air, tidak melakukan praktik pemborosan energi, tidak melakukan penyerobotan lahan, tidak berkontribusi dalam kebisingan, dan menjaga keanekaragaman hayati
- c. Landasan pokok CSR dalam isu sosial, meliputi: menjamin kesehatan karyawan atau masyarakat yang terkena dampak, tidak mempekerjakan anak, memberikan dampak positif terhadap masyarakat, melakukan proteksi konsumen, menjunjung keberanekaragaman, menjaga privasi, melakukan praktik derma sesuai dengan kebutuhan, bertanggung jawab dalam proses *Outsourcing* dan *off-shoring*, dana untuk memperoleh barang-barang tertentu dengan harga wajar
- d. Landasan pokok CSR dalam isu kesejahteraan, meliputi: memberikan kompensasi terhadap karyawan, memanfaatkan subsidi dan kemudahan yang diberikan pemerintah, menjaga kesehatan karyawan, menjaga keamanan kondisi tempat kerja, menjaga keselamatan dan kesehatan kerja, dan menjaga keseimbangan kerja /hidup

Selain itu perusahaan bukanlah entitas tunggal, melainkan menjadi bagian dari pemangku kepentingan (*stakeholder*). Secara sederhana definisi *stakeholder* adalah kelompok-kelompok yang mempengaruhi dan /atau dipengaruhi oleh organisasi tersebut sebagai dampak dari aktifitas-aktifitasnya (Tanari, 2009). *Stakeholder* terdiri dari:

- a. Pelanggan: berhak mendapatkan produk berkualitas, dan harga yang layak.
- b. Masyarakat: berhak mendapatkan perlindungan dari kejahatan bisnis, dan mendapatkan hubungan yang baik dari keberadaan perusahaan
- c. Pekerja: berhak mendapatkan jaminan keamanan dalam bekerja, mendapatkan jaminan keselamatan, dan mendapatkan perlakuan yang adil dan non diskriminasi
- d. Pemegang Saham: berhak mendapatkan harga saham yang layak dan keuntungan saham.
- e. Lingkungan: berhak mendapatkan jaminan terhadap perlindungan alam, dan mendapatkan rehabilitasi
- f. Pemerintah: berhak mendapatkan laporan atas pemenuhan persyaratan hukum
- g. Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM): berhak menjalankan fungsi control baik terhadap regulasi maupun komitmen perusahaan.

Dalam konteks penerapan CSR, *stakeholder* wajib dirangkul dan dilibatkan baik dalam tahap perencanaan, implementasi dan evaluasi. Jikapun *stakeholder* tidak dilibatkan dalam proses perencanaan, setidaknya mendapatkan kontribusi berupa dampak positif dari program yang dilaksanakan. Andai terdapat satu *stakeholder* tidak mendapatkan manfaat atau kepuasan dari perusahaan, maka berpotensi menjadi masalah bagi keberlanjutan perusahaan di kemudian hari.

3. Dasar Hukum Pelaksanaan CSR

CSR walau masih sangat sedikit tapi sudah diatur secara tegas di Indonesia, yaitu dalam Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Undang-Undang Nomor 25 tahun 2007 tentang Penanaman Modal, dan Peraturan Menteri Negara Badan

Usaha Milik Negara Nomor Per-5/MBU/2007 tentang Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan, khusus untuk perusahaan-perusahaan BUMN. Setelah itu tanggung jawab sosial perusahaan dicantumkan lagi dalam Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Pasal 74 ayat (1) Undang-Undang ini menyatakan perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Ayat (2) pasal ini menyatakan kewajiban tersebut diperhitungkan sebagai biaya perseroan yang pelaksanaannya dilakukan dengan memperhatikan kepatutan dan kewajaran. Selanjutnya ayat (3) menyebutkan perseroan yang tidak melaksanakan kewajiban sebagaimana yang dimaksud ayat (1) dikenai sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang terkait. Kemudian ayat (4) menyatakan ketentuan lebih lanjut mengenai tanggung jawab sosial dan lingkungan diatur dengan Peraturan Pemerintah.

. Menurut UUPT 2007 pengertian CSR dalam Pasal 1 angka 3 menyebutkan tanggungjawab sosial dan lingkungan adalah komitmen perseroan untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat, baik bagi Perseroan sendiri, komunitas setempat, maupun masyarakat pada umumnya.

4. Peraturan Terkait CSR

Saat ini baru terdapat 4 (empat) aturan hukum yang mewajibkan perusahaan tertentu melaksanakan aktivitas CSR atau tanggungjawab sosial dan lingkungan, serta satu panduan (*guidance*) internasional mengenai tanggungjawab berkelanjutan (*sustainability responsibility*), diantaranya:

Pertama, bagi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) wajib melaksanakan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) sesuai dengan Peraturan Menteri Negara BUMN: Per-05/MBU/2007 Pasal 1 ayat (6) dijelaskan bahwa Program Kemitraan BUMN dengan Usaha Kecil, yang selanjutnya disebut Program Kemitraan, adalah *program untuk meningkatkan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN*. Sedangkan pada pasal 1 ayat (7) dijelaskan bahwa Program Bina Lingkungan, yang selanjutnya disebut Program BL, adalah *program pemberdayaan kondisi sosial masyarakat oleh BUMN melalui pemanfaatan dana dari bagian laba BUMN*. Program Bina Lingkungan, meliputi: *bantuan korban bencana alam; bantuan pendidikan dan/atau pelatihan; bantuan peningkatan kesehatan; bantuan pengembangan prasarana dan/atau sarana umum; bantuan sarana ibadah; dan bantuan pelestarian alam*.

Kedua, Peraturan bagi Perseroan Terbatas (PT) yang mengelola Sumber Daya Alam (SDA) diwajibkan melaksanakan tanggungjawab sosial dan lingkungan, karena telah diatur dalam UU Perseroan Terbatas No.40 Tahun 2007. Dimana dalam pasal 74 diatur bahwa : (1) *Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan*, (2) *Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan sebagaimana dimaksud ayat (1) merupakan kewajiban Perseroan yang dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya Perseroan yang pelaksanaannya dilakukan dengan memperhatikan kepatutan dan kewajaran*, (3) *Perseroan yang tidak melaksanakan kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan*, (4) *Ketentuan lebih lanjut mengenai Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan diatur dengan Peraturan Pemerintah*.

Ketiga, bagi penanaman modal asing, diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal, dalam Pasal 15 (b) dinyatakan bahwa "*Setiap penanam modal berkewajiban melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan*". Sanksi-sanksi terhadap badan usaha atau perseorangan yang melanggar peraturan, diatur dalam Pasal 34, yaitu berupa sanksi administratif dan sanksi lainnya, meliputi: (a). *Peringatan tertulis*;

(b). pembatasan kegiatan usaha; (c). pembekuan kegiatan usahadan/ataufasilitas penanaman modal; atau (d). pencabutan kegiatan usahadan/ataufasilitas penanaman modal

Keempat, bagi perusahaan pengelola minyak dan gas bumi, terikat oleh Undang-undang No 22 Tahun 2001, tentang Minyak dan Gas Bumi, Pasal 13 ayat 3 (p), menyebutkan bahwa: "Kontrak Kerja Sama sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) wajib memuat paling sedikit ketentuan-ketentuan pokok yaitu : (p). pengembangan masyarakat sekitarnya dan jaminan hak-hak masyarakat adat". Jadi berdasarkan Undang-undang tersebut, perusahaan yang operasionalnya terkait Minyak dan Gas Bumi baik pengelola eksplorasi maupun distribusi, wajib melaksanakan kegiatan pengembangan masyarakat dan menjamin hak-hak masyarakat adat yang berada di sekitar perusahaan.

Kelima, ISO 26000, merupakan standar internasional dalam bidang *Corporate Social Responsibility*. Di dasarkan pada Pemahaman bahwa *Sosial Responsibility* sangat penting bagi keberlanjutan usaha. Fokus ISO adalah tata kelola organisasi, Hak Asasi manusia (HAM), ketenagakerjaan, lingkungan, *fair operating* /praktek operasi yang adil, isu konsumen dan Pengembangan masyarakat. ISO sendiri bertujuan membantu berbagai bentuk organisasi dalam pelaksanaan *social responsibility*. Dengan cara memberikan pedoman praktis, serta memperluas pemahaman publik terhadap *social responsibility*.

Jika dilihat dari peraturan diatas, urusan terkait dengan CSR merupakan domain pemerintah pusat, karena baik Peraturan Menteri BUMN, Undang-Undang PT, Undang-Undang PMA, Undang-Undang Minyak dan Gas Bumi dibuat oleh DPR bersama Pemerintah Pusat. Sedangkan peran pemerintah daerah adalah melakukan monitoring dengan perangkat Analisis Mengenai Dampak Lingkungan dan Sosial (Amdalsos) dan mengkaji sejauhmana perusahaan mampu memberikan manfaatnya kepada *stakeholder* dalam hal ini masyarakat setempat. Pemda tidak berkewenangan dalam mengatur CSR yang merupakan urusan program perusahaan terlebih masalah pengelolaan dananya, kecuali menjalin kerjasama antar *stakeholder* didasarkan pada program dan skala prioritas yang sama terkait upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat setempat.

4 5. Dasar Pemahaman CSR bagi Perusahaan

Pemahaman tentang CSR pada umumnya berkisar pada tiga hal pokok, yaitu CSR adalah: pertama, suatu peran yang sifatnya sukarela (*voluntary*) dimana suatu perusahaan membantu mengatasi masalah sosial dan lingkungan.; Kedua, disamping sebagai institusi profit, perusahaan menyisihkan sebagian keuntungannya untuk kedermawanan (*filantropi*) yang tujuannya untuk memberdayakan sosial dan perbaikan kerusakan lingkungan akibat eksplorasi dan eksploitasi. Ketiga, CSR sebagai bentuk kewajiban (*obligation*) perusahaan untuk peduli terhadap dan mengentaskan krisis kemanusiaan dan lingkungan yang terus meningkat. Pemahaman CSR selanjutnya didasarkan oleh pemikiran bahwa bukan hanya Pemerintah melalui penetapan kebijakan public (*public policy*), tetapi juga perusahaan harus bertanggungjawab terhadap masalah-masalah sosial. Bisnis didorong untuk mengambil pendekatan pro aktif terhadap pembangunan berkelanjutan. Konsep CSR juga dilandasi oleh argumentasi moral. Tidak ada satu perusahaan pun yang hidup di dalam suatu ruang hampa dan hidup terisolasi. Perusahaan hidup di dalam dan bersama suatu lingkungan. Perusahaan dapat hidup dan dapat tumbuh berkat masyarakat dimana perusahaan itu hidup, menyediakan berbagai infrastruktur umum bagi kehidupan perusahaan tersebut, antara lain dalam bentuk jalan, transportasi, listrik, pemadaman kebakaran, hukum dan penegakannya oleh para penegak hukum (polisi, jaksa dan hakim).

Setiap perusahaan memiliki bentuk CSR yang berbeda-beda dan tergantung dari kompetensi perusahaan serta kebutuhan masyarakat di sekitarnya. Sebaiknya sebelum melaksanakan kegiatan CSR, perusahaan melakukan survei terlebih dahulu untuk menampung aspirasi masyarakat sehingga CSR yang dilakukan oleh perusahaan tepat sasaran.

Ada 3 elemen kunci dalam CSR (Aswak dkk, 2011:85) :

1. CSR adalah komitmen, kontribusi, cara pengolahan bisnis dan pengambilan keputusan pada perusahaan.
2. Komitmen, kontribusi, pengelolaan bisnis dan pengambilan keputusan perusahaan didasarkan pada akuntabilitas, mempertimbangkan aspek sosial dan lingkungan, memenuhi tuntutan etis, legal dan profesional.
3. Perusahaan memberikan dampak nyata pada pemangku kepentingan dan secara khusus pada masyarakat sekitar.

6. CSR dalam Pemberdayaan Masyarakat

Pemberdayaan masyarakat lokal dan jaminan hak-hak masyarakat disekitar daerah operasional perusahaan merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan sesuai dengan perintah Undang-undang. Idealnya, tanpa adanya protes dan kewajiban kontrak, perusahaan seharusnya memberdayakan masyarakat lokal dan meningkatkan kesejahteraan mereka.

Dalam pandangan (Leisinger, 2007) inilah yang disebut level kedua dari implementasi CSR yaitu *do the right thing*, dimana perusahaan tak hanya meminimalisir dampak negative dari kegiatan operasionalnya berdasar aturan yang ada (*legality*), tapi juga sudah menaruh perhatian pada pemenuhan hak-hak sosial masyarakat yang patut secara politik dan ekonomi. Perusahaan pun sudah semakin meningkatkan kegiatan derma (*philanthropy*) mereka.

Program CSR dalam bentuk pemberdayaan sebaiknya didasarkan pada kebutuhan riil (*real-needs*) yang secara dialogis dikomunikasikan dengan masyarakat, pemerintah, perusahaan, masyarakat/ LSM dan akademisi/ peneliti. Selain itu prinsip yang penting dalam pemberdayaan adalah menghargai local (*valuing the local*), pengetahuan local, nilai-nilai, keyakinan, keterampilan, proses dan sumber daya suatu masyarakat. Mengadopsi kearifan local yang ada dengan membiarkan masyarakat mengelola lahannya sesuai dengan cara mereka selama ini dan memberikan akses yang sebesar-besarnya terhadap sumber-sumber produksi rakyat seperti air, tanah, lahan pertanian, modal, teknologi, jalur distribusi dan infrastruktur pendukung lainnya merupakan sesuatu yang jauh lebih penting dan bermanfaat langsung bagi masyarakat local.

Pemberdayaan masyarakat yang efektif membuat masyarakat menjadi berdaya, dinamis, dan adaptif terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya, lebih mampu akses teknologi tepat guna, luas wawasan, kosmopolit, dan empati terhadap pihak luar. Bila CSR dilaksanakan secara konsekuen, CSR memberikan manfaat yang sangat besar, khususnya bagi masyarakat yang selama ini cenderung dirugikan oleh keberadaan perusahaan di lingkungannya.

7. CSR Berdasarkan Kepentingan Perusahaan dan Pemerintah Daerah

Dalam pembuatan Perda CSR, pihak DPRD maupun pemerintah terkadang tidak memperhatikan pihak yang menjadi objek yang dikenai tanggungjawab Perda, dalam hal ini perusahaan. Seharusnya pemerintah memahami konstruksi berpikir perusahaan, karena akan menjadi kontradiktif ketika pada satu sisi daerah berupaya menarik investor untuk menanamkan modalnya, sedangkan disisi lain akibat terlalu banyaknya aturan, biaya *formal maupun informal*, malah membuat investor enggan menanamkan investasinya. Berdasarkan penelitian BAPPENAS dan LIPI pada tahun 2008, dikemukakan bahwa terdapat enam alasan hambatan investasi di Indonesia, diantaranya: *pertama*, belum optimalnya pelaksanaan harmonisasi pusat dan daerah. *Kedua*, kualitas infrastruktur yang kurang memadai. *Ketiga*, masih cukup panjangnya perizinan investasi sehingga masih tingginya biaya perizinan investasi dibandingkan dengan negara-negara kompetitor. *Keempat*, belum tercukupinya pasokan energi yang dibutuhkan untuk kegiatan industri. *Kelima* masih cukup banyak

peraturan daerah yang menghambat iklim investasi. *Keenam*, masih terkonsentrasinya sebaran investasi di Pulau Jawa, dan belum optimalnya pelaksanaan alih teknologi di Indonesia. (<http://nasional.kontan.co.id/v2/read/nasional/29432/Enam-Hambatan-Investasi-di-Indonesia>)

Berdasarkan alasan diatas, perusahaan memiliki logika berpikir atas kalkulasi sederhana, biaya izin usaha termasuk pajak di Indonesia lumayan besar dan itu pun belum menjamin izin tersebut tuntas dari hulu sampai hilir, belum lagi perizinan turunan di tingkat provinsi, kabupaten hingga kecamatan. Ditambah biaya-biaya informal untuk mempercepat proses perizinan, jatah-jatah pihak-pihak yang berkepentingan, proposal pembangunan masjid, pembangunan sekolah dan lainnya. Apa jadinya jika ditambah lagi beban perusahaan dengan Perda yang mengatur CSR, terlebih substansinya ditekankan pada menghimpun dana CSR perusahaan, bukan bagaimana seharusnya melakukan praktik CSR secara ideal.

Alangkah lebih baik pemerintah daerah memperjuangkan hak-hak buruh, peningkatan Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK), dan lain sebagainya, tanpa harus dipusingkan kewajiban sosial perusahaan yang secara mendasar sudah diatur dalam Rencana Pengelolaan Lingkungan (RKL) dan Rencana Pemantauan Lingkungan (RPL) Analisis Mengenai Dampak Lingkungan dan Sosial (Amdalsos). Sebetulnya keseriusan perusahaan dalam penerapan CSR tinggal dievaluasi pada level itu, karena dalam Amdalsos sudah ada indikator sosial dan lingkungannya, jika perusahaan melanggar maka pemerintah tinggal mencabut Amdalnya. Kondisi yang terjadi adalah Amdalsos sendiri mulai dari permohonan hingga hasilnya bisa "diatur" pemerintah dan perusahaan, yang dirugikan selalu masyarakat setempat.

Secara hakikat berbicara CSR bukanlah hal yang mudah dalam arti menetapkan program asal jalan, asal sumbang, asal bangun dan asal ada anggaran, yang ada pada akhirnya malah merusak *capital* sosial masyarakat. CSR dilakukan berdasarkan pertimbangan matang sesuai kebutuhan masyarakat bukan keinginan masyarakat sebagaimana telah diurai dalam kerangka pemikiran diatas.

Setidaknya terdapat lima tahap dalam melakukan CSR yaitu *need assessment* (kajian kebutuhan), *plan of treatment* (perencanaan program), *treatment action* (aplikasi program), *termination* (pemutusan bantuan) dan *evaluation* (evaluasi) dan *After Care* (Adi, 2007). Setiap proses CSR membutuhkan waktu ideal, membutuhkan mereka yang ahli dan memiliki kapasitas dalam pengelolaannya, karena program CSR berkaitan dengan lokalitas, kebermanfaatannya, keberdayaan, hubungan mutualisme, dan kepentingan *stakeholder* (Rahmatullah, 2011). Apakah pemerintah daerah melalui pembuatan Perda CSR yang bernuansa pengelolaan dana bersama, mampu menjamin terlaksananya aspek-aspek tersebut.

Alangkah lebih baik jika pembuatan Perda CSR bukan menjadi sebuah 'demam' atau budaya ikut-ikutan antar daerah sebagai bentuk kebablasan di era otonomi daerah, didasarkan pada matematika anggaran semata, melainkan perlu pengkajian secara mendalam. CSR memang merupakan bentuk kewajiban bagi perusahaan tertentu, tapi harus dilihat dahulu aturan apa yang melingkupinya. Jauh lebih baik jika pemerintah daerah melihat dahulu kondisi 'kesehatan perusahaan', Jangankan mengatur CSR, gaji buruh saja misalnya masih dibawah UMK, kondisi kesehatan perusahaan -pun hidup segan mati tak mau. Lebih baik pemerintah melalui kewenangannya memperkuat control pelaksanaan RKP dan RKL Amdalsos. Jangan sampai Pembuatan Perda CSR hanya membuang energi dan biaya percuma, lalu dibatalkan oleh Kementerian Dalam Negeri dikarenakan tidak ada referensi hukum atau berbenturan dengan aturan hukum diatasnya, sebagaimana pada tahun 2002, terdapat 402 Peraturan Daerah yang dibatalkan (http://www.depdagri.go.id/media/documents/2010/03/05/d/a/daftar_kepmen_pembatalan_perda_data_2002-2009.pdf).

Jikapun Pemda ingin membenahi pola pelaksanaan CSR perusahaan, salah satu langkanya adalah melakukan koordinasi dan sinkroisasi program yang sejalan didasarkan basis data dan kebutuhan yang terukur. Selain itu pemerintah wajib melakukan evaluasi sejauhmana pelaksanaan CSR yang perusahaan lakukan, sudah memberdayakan masyarakat lokal atau malah membuat dependensi baru, lalu Pemda memberikan catatan perbaikannya dalam bentuk rekomendasi yang sifatnya berkelanjutan.

8. Dampak CSR Bagi Perusahaan

Pelaksanaan CSR akan memberikan manfaat bagi perusahaan baik yang dapat dirasakan secara langsung maupun manfaat secara tidak langsung. Manfaat yang dirasakan dapat berupa :

1. Meningkatkan Citra Perusahaan

Dengan melakukan kegiatan CSR, konsumen dapat lebih mengenal perusahaan sebagai perusahaan yang selalu melakukan kegiatan yang baik bagi masyarakat.

2. Memperkuat “Brand” Perusahaan

Melalui kegiatan memberikan product knowledge kepada konsumen dengan cara membagikan produk secara gratis, dapat menimbulkan kesadaran konsumen akan keberadaan produk perusahaan sehingga dapat meningkatkan posisi brand perusahaan.

3. Mengembangkan Kerja Sama dengan Para Pemangku Kepentingan

Dalam melaksanakan kegiatan CSR, perusahaan tentunya tidak mampu mengerjakan sendiri, jadi harus dibantu dengan para pemangku kepentingan, seperti pemerintah daerah, masyarakat, dan universitas lokal. Maka perusahaan dapat membuka relasi yang baik dengan para pemangku kepentingan tersebut.

4. Membedakan Perusahaan dengan Pesaingnya

Jika CSR dilakukan sendiri oleh perusahaan, perusahaan mempunyai kesempatan menonjolkan keunggulan komparatifnya sehingga dapat membedakannya dengan pesaing yang menawarkan produk atau jasa yang sama.

5. Menghasilkan Inovasi dan Pembelajaran untuk Meningkatkan Pengaruh Perusahaan

Memilih kegiatan CSR yang sesuai dengan kegiatan utama perusahaan memerlukan kreativitas. Merencanakan CSR secara konsisten dan berkala dapat memicu inovasi dalam perusahaan yang pada akhirnya dapat meningkatkan peran dan posisi perusahaan dalam bisnis global.

9. Dampak CSR Bagi Masyarakat

CSR (Corporate Social Responsibility) akan lebih berdampak positif bagi masyarakat; ini akan sangat tergantung dari orientasi dan kapasitas lembaga dan organisasi lain, terutama pemerintah. Studi Bank Dunia (Howard Fox, 2002) menunjukkan, peran pemerintah yang terkait dengan CSR meliputi pengembangan kebijakan yang menyetatkan pasar, keikutsertaan sumber daya, dukungan politik bagi pelaku CSR, menciptakan insentif dan peningkatan kemampuan organisasi. Untuk Indonesia, bisa dibayangkan, pelaksanaan CSR membutuhkan dukungan pemerintah daerah, kepastian hukum, dan jaminan ketertiban sosial. Pemerintah dapat mengambil peran penting tanpa harus melakukan regulasi di tengah situasi hukum dan politik saat ini. Di tengah persoalan kemiskinan dan keterbelakangan yang dialami Indonesia, pemerintah harus berperan sebagai koordinator penanganan krisis melalui CSR. Pemerintah bisa menetapkan bidang-bidang penanganan yang menjadi fokus, dengan masukan pihak yang kompeten. Setelah itu, pemerintah

memfasilitasi, mendukung, dan memberi penghargaan pada kalangan bisnis yang mau terlibat dalam upaya besar ini. Pemerintah juga dapat mengawasi proses interaksi antara pelaku bisnis dan kelompok-kelompok lain agar terjadi proses interaksi yang lebih adil dan menghindarkan proses manipulasi atau pengancaman satu pihak terhadap yang lain.

CSR akan lebih berdampak positif bagi masyarakat, ini akan sangat tergantung dari orientasi dan kapasitas lembaga dan organisasi lain, terutama pemerintah. Studi Bank Dunia (Howard Fox, 2002) menunjukkan, peran pemerintah yang terkait dengan CSR meliputi pengembangan kebijakan yang menyetatkan pasar, keikutsertaan sumber daya, dukungan politik bagi pelaku CSR, menciptakan insentif dan peningkatan kemampuan organisasi. Untuk Indonesia, bisa dibayangkan, pelaksanaan CSR membutuhkan dukungan pemerintah daerah, kepastian hukum, dan jaminan ketertiban sosial. Pemerintah dapat mengambil peran penting tanpa harus melakukan regulasi di tengah situasi hukum dan politik saat ini. Di tengah persoalan kemiskinan dan keterbelakangan yang dialami Indonesia, pemerintah harus berperan sebagai koordinator penanganan krisis melalui CSR (Corporate Social Responsibility). Pemerintah bisa menetapkan bidang-bidang penanganan yang menjadi fokus, dengan masukan pihak yang kompeten. Setelah itu, pemerintah memfasilitasi, mendukung, dan memberi penghargaan pada kalangan bisnis yang mau terlibat dalam upaya besar ini. Pemerintah juga dapat mengawasi proses interaksi antara pelaku bisnis dan kelompok-kelompok lain agar terjadi proses interaksi yang lebih adil dan menghindarkan proses manipulasi atau pengancaman satu pihak terhadap yang lain. Intinya manfaat CSR bagi masyarakat yaitu dapat mengembangkan diri dan usahanya sehingga sasaran untuk mencapai kesejahteraan tercapai

BAB V

SASARAN JANGKA PANJANG

Sasaran jangka panjang atau tujuan jangka panjang (*strategic objective*) merupakan hasil yang akan dicapai oleh organisasi atau perusahaan di masa yang akan datang yang memberikan arah secara umum dan merupakan pedoman spesifik untuk mengevaluasi cita-cita perusahaan.

Sasaran jangka panjang merupakan ukuran kinerja atau prestasi organisasi, karena sasaran ini menyediakan arah, memungkinkan sinergi, membantu dalam evaluasi, menetapkan prioritas, mengurangi ketidakpastian, meminimalkan konflik, merangsang usaha dan membantu alokasi sumber daya serta desain pekerjaan. (*Fred R. David : Konsep of Strategic Managemen ; Printice Hall, Inc. Upper Saddle River, New Jersey; 1998*).

Jadi elemen-elemen tujuan jangka panjang antara lain : hasil yang ingin dicapai, nilai yang diinginkan anggota organisasi atau perusahaan, dan keinginan keadaan usaha di masa yang akan datang.

Sedangkan pentingnya tujuan atau sasaran jangka panjang antara lain :

1. Membantu kebenaran dan keabsahan perusahaan atau organisasi terhadap lingkungannya
2. Menjadi tolok ukur *performance* (kinerja) perusahaan
3. Membantu pengkoordinasian pengambilan keputusan.

JENIS SASARAN

Sasaran yang akan dicapai perusahaan dalam jangka panjang akan tergantung oleh cita-cita perusahaan atau keinginan pengambil kebijakan atau mungkin anggota organisasi. Banyaknya sasaran yang mungkin akan dicapai oleh perusahaan bisa dikelompokkan ke dalam delapan jenis sasaran. Kedelapan jenis sasaran tersebut adalah :

1. Profitabilitas
2. Posisi Pasar
3. Research & Development
4. Sumber Daya Keuangan
5. Pengembangan Sumber Daya Manusia
6. Produktivitas
7. Tanggung Jawab Sosial
8. Layanan Pelanggan

KRETERIA SASARAN

Di samping itu sebuah sasaran jangka panjang yang ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan harus memenuhi kriteria umum sasaran sehingga tujuan jangka panjang tersebut dapat dicapai. Kriteria sasaran jangka panjang umumnya adalah :

1. *Acceptable* (dapat diterima)
2. *Flexible* (fleksibel)
3. *Motivating* (memotivasi)
4. *Measurable* (dapat diukur)
5. *Suitable* (cocok)
6. *Understandable* (dapat dipahami)
7. *Achievable* (dapat dicapai)

Jenis sasaran jangka panjang dan kriteria umum tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

**Tabel : 5.1.
Jenis Sasaran Jangka Panjang**

NO	JENIS	MAKNA	CONTOH
1	Profitabilitas	Kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan EAT 10% untuk 5 tahun - Meningkatkan EPS 15% untuk 5 tahun
2	Posisi Pasar	Penguasaan pangsa pasar yang lebih besar	<ul style="list-style-type: none"> - Berusaha merebut segmen tertentu - Mengakualasi total penjualan
3	R & D	Meningkatkan keunggulan produk dan teknologi dengan cara melakukan pengembangan dan penelitian	<ul style="list-style-type: none"> - Mengembangkan paten produk - Inovasi Teknologi
4	Sumber Daya Keuangan	Kemampuan dalam pembelanjaan perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> - Menurunkan tingkat hutang sebesar 10% untuk 5 tahun - Meningkatkan Modal perusahaan 1% untuk 5 tahun
5	Pengembangan S.D.M.	Meningkatkan keahlian dan ketrampilan tenaga kerja	<ul style="list-style-type: none"> - Training Wira usaha - Pertumbuhan dan peluang karier
6	Produktivitas	Meningkatkan produktivitas secara efektif dan efisien	<ul style="list-style-type: none"> - Menaikkan volume produksi 10% - Meningkatkan kecepatan produksi
7	Tanggung Jawab Sosial	Merasa bertanggung jawab terhadap lingkungan perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> - Menyisihkan dana untuk aktivitas sosial - Mensejahterakan hidup rakyat sekitar
8	Layanan Pelanggan	Pelayanan dalam proses pemasaran (penjualan produk) kepada pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> - Menurunkan Frekuensi complain - Melakukan layanan purna jual

Sumber : Pearce dan Robinson : Manajemen Strategi ; (diolah oleh penulis)

Tabel : 5.2.
Kriteria Sasaran Jangka Panjang

NO	KRITERIA	KETERANGAN
1.	<i>Acceptable</i> (dapat diterima)	Tujuan harus dapat diterima, baik oleh pimpinan, anggota organisasi maupun oleh pihak luar perusahaan
2.	<i>Flexible</i> (fleksibel)	Adaptif terhadap perubahan-perubahan yang tidak terduga dari lingkungan perusahaan
3.	<i>Motivating</i> (memotivasi)	Dapat menumbuhkan motivasi pada semua pelaksana atau anggota organisasi
4.	<i>Measurable</i> (dapat diukur)	Jelas dan kongkret serta dapat diukur keberhasilannya dalam kurun waktu yang ditentukan
5.	<i>Suitable</i> (cocok)	Sesuai dengan cita-cita umum perusahaan dan formulasi misi yang telah ditetapkan
6.	<i>Understandable</i> (dapat dipahami)	Para manajer dan pelaksana lainnya harus bisa memahami apa yang ingin dicapai perusahaan
7.	<i>Achievable</i> (dapat dicapai)	Harus realistis dan punya peluang untuk dapat dicapai dengan kemampuan perusahaan

Sumber : Pearce dan Robinson : Manajemen Strategi; (diolah oleh penulis)

Tabel : 5.3.
Contoh sasaran Jangka Panjang

PT. COCA COLA SASARAN JANGKA PANJANG		
NO	JENIS SASARAN	KETERANGAN
1.	Profitabilitas	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan harga saham dari Rp. 7.000,- per lembar menjadi Rp. 8.500,- per lembar minimal - Menaikkan pendapatan bersih menhadi Rp. 137 juta atau 37% dari tahun fiskal 1999 dan tahun 2001 diharapkan naik antara 20% - 40% - Kondisi tersebut diharapkan stabil selama 5 tahun yang akan datang
2.	Posisi Pasar (bersaing)	<ul style="list-style-type: none"> - Berusaha menjadi pemimpin pasar dimanapun ia bersaing - Merebut beberapa segmen pasar yang selama ini dikuasai pesaing melalui aliansi strategi dengan produsen makanan
3.	Produktivitas	<ul style="list-style-type: none"> - Mempunyai sasaran untuk meningkatkan margin laba operasi, atau minimal dapat mempertahankan kondisi saat ini. - Meningkatkan kecepatan proses produksi melalui teknologi produksi dan investasi - Pembotolan yang diharapkan dapat memperbaiki sistem produksi.

Sumber : Pearce dan Robinson : Manajemen Strategi ; (diolah oleh penulis)

BAB VI STRATEGI KORPORASI

Strategi korporasi sering disebut strategi induk (*grand strategy*), juga disebut strategi jangka panjang. Strategi korporasi adalah strategi yang berorientasi untuk mencapai sasaran jangka panjang sebagai ancaman umum yang menyeluruh yang memedomani tindakan-tindakan penting perusahaan. Hal-hal yang penting dalam membuat strategi ini adalah : (1). Perencanaan mendasar dari manajemen puncak (*Top Management*) untuk mengelola organisasi perusahaan dengan memanajementi perusahaan untuk saat ini dan di masa yang akan datang. (2). Juga memusatkan pada formulasi misi, perusahaan yang masuk atau keluar serta gabungan SBU dan alokasi sumber daya.

Strategi korporasi terdiri dari strategi korporasi bisnis tunggal dan strategi korporasi multibisnis. Strategi korporasi bisnis tunggal adalah strategi korporasi yang berorientasi pada pertumbuhan dan industri yang akan menjadi tempat bersaing. Sedangkan korporasi multibisnis tidak hanya berorientasi pada pertumbuhan dan industri yang akan menjadi tempat bersaing, tetapi juga pengelolaan unit-unit bisnisnya untuk mencapai sinergi

Strategi Besar (Grand Strategy)

Adalah rencana umum berupa tindakan-tindakan besar yang digunakan perusahaan untuk meraih sasaran jangka panjang. Strategi besar dibedakan dalam 3 kategori:

- 1) **Pertumbuhan (Growth)**, dapat dilakukan secara internal meliputi pengembangan dari produk baru atau produk lama yang mengalami perubahan dan secara eksternal dengan memperoleh tambahan divisi bisnis atau diversifikasi yang artinya mengakuisisi bisnis yang terkait dengan lini produk saat itu.
- 2) **Stabilitas (Stability) atau Strategi Diam**, artinya adalah bahwa organisasi ingin tetap berada pada ukurannya yang sama atau tumbuh perlahan dengan cara-cara yang masih dapat dikendalikan.
- 3) **Pemangkasan (Retrenchment)**, berarti organisasi terpaksa melalui periode terjadinya penurunan dengan penyusutan unit bisnis yang ada saat ini atau menjual atau melikuidasi keseluruhan unit bisnis.

Strategi Global

Di arena internasional, perusahaan-perusahaan menghadapi dilema strategi antara integrasi global dan tanggung jawab nasional (*national responsiveness*). Organisasi harus memutuskan apakah ia ingin agar setiap afiliasinya bertindak secara otonomi atau apakah aktivitas yang dilakukannya harus distandarisasi dan disentralisasikan di seluruh negara. Ada 3 kategori strategi global:

- 1) **Strategi Globalisasi (Globalization Strategy)**, merupakan standarisasi rancangan produk dan strategi periklanan di seluruh dunia.
- 2) **Strategi Multidomestik (Multidomestic Strategy)**, adalah modifikasi desain produk dan strategi periklanan untuk mengakomodasi kebutuhan spesifik dari masing-masing negara. Maksudnya adalah perusahaan multinasional ada di sejumlah negara, namun periklanan dan rancangan produknya disesuaikan dengan kebutuhan spesifik masing-masing negara.

- 3) Strategi Transnasional (Transnational Strategy), yaitu strategi yang mengkombinasikan koordinasi global untuk meraih efisiensi dengan fleksibilitas untuk memenuhi kebutuhan spesifik pada berbagai negara.

Strategi Tingkat Perusahaan (Corporate Strategy)

Ditetapkan oleh tingkat **manajemen** tertinggi di dalam organisasi dan mengarah kepada bisnis apa yang akan dilakukan serta bagaimana sumber daya dialokasikan di antara bisnis tersebut. Strategi korporasi secara umum melibatkan tujuan jangka panjang yang berhubungan dengan organisasi secara keseluruhan dan investasi keuangan secara langsung.

Jadi **strategi** korporasi atau strategi **tingkat** perusahaan adalah tindakan yang dilakukan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif melalui pemeliharaan dan pengelolaan bauran bisnis yang bersaing di beberapa industri atau pasar-pasar produk.

Sedangkan yang macam-macam strategi korporasi antara lain adalah sebagai berikut :

1. INOVASI (INNOVATION)

Inovasi (*innovation*) adalah adopsi dari produk-produk atau proses-proses baru. Strategi inovasi dilakukan oleh perusahaan dengan menyediakan produk atau jasa terbaru yang belum dilakukan oleh pesaing-pesaingnya. *Invention* (penemuan) adalah tindakan menciptakan atau mengembangkan suatu produk atau proses baru, sedangkan inovasi penciptaan produk komersial dari penemuan tersebut. *Product Innovation* (inovasi produk) adalah bagaimana perusahaan menciptakan produk-produk baru atau fitur-fitur baru dari produk yang ada dengan tujuan untuk lebih memuaskan pelanggan. Sedangkan *Process Innovation* (proses inovasi) adalah bagaimana perusahaan melakukan efisiensi dan efektivitas dari proses produksi atau proses yang berada pada rantai nilai via pengembangan teknologi atau perubahan organisasi atau keduanya.

Keberhasilan inovasi akan dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan untuk menyerap dan mengevaluasi informasi dari lingkungan eksternal. Oleh karena itu inovasi dibangun dengan menyatukan pengetahuan dan keahlian dari banyak sumber, setiap inovasi menciptakan peluang inovasi baru.

Inovasi merupakan hasil kunci dari perusahaan melalui kewirausahaan yang sering menjadi sumber kekuatan perusahaan di arena persaingan dalam perekonomian global. Oleh karena itu inovasi ditujukan untuk meningkatkan daya saing strategi perusahaan dan kinerja keuangannya. Inovasi menjadi faktor terpenting bagi perusahaan untuk mendiferensiasikan produk dan jasa pesaing dengan cara menciptakan nilai baru atau tambahan nilai bagi pelanggannya, sehingga inovasi sering dijadikan sumber terpenting untuk meraih keunggulan bersaing bagi perusahaan dan mungkin diperlukan untuk mempertahankan atau mencapai keseimbangan kompetitif, kurang lebih sebagai keunggulan kompetitif dalam banyak pasar dunia. Pada kenyataan di lapangan juga menunjukkan bahwa investor sering mereaksi secara positif ketika perusahaan mengenalkan produk baru, sehingga secara bertahap akan meningkatkan harga saham perusahaan dan inovasi merupakan ciri dari perusahaan yang kinerjanya tinggi.

Akhirnya terdapat perusahaan yang melakukan peniruan atau imitasi yaitu penggunaan inovasi oleh perusahaan-perusahaan serupa. Inovasi biasanya mengarah ke standarisasi produk atau proses, dan produk-produk yang didasarkan pada peniruan biasanya ditawarkan pada harga yang lebih rendah.

2. ALIANSI (ALLIANCE)

Aliansi strategi adalah kemitraan antara perusahaan-perusahaan yang mengkombinasikan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti mereka untuk menambah kepentingan bersama dalam perancangan, produksi, atau distribusi barang atau jasa. Salah satu ciri penting dari strategi ini adalah strategi ini memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan sumber daya mereka. Salah satu alasan kenapa strategi ini dilakukan adalah bahwa melalui strategi ini perusahaan dapat mengatasi hambatan-hambatan yang kadang-kadang menghalangi jalan masuk langsung perusahaan ke wilayah pasar negara lain misalnya hambatan provisi *antitrust*.

Tipe-tipe strategi aliansi atau kerja sama antara lain sebagai berikut :

1. *Join Venture*
Joint Venture adalah sebuah kerja sama yang terjadi ketika dua atau lebih perusahaan menciptakan satu perusahaan independen dengan mengkombinasikan sebagian aktiva mereka. Strategi ini efektif dalam usaha membangun relasi jangka panjang dan dalam pentransferan pengetahuan implisit, yang merupakan sumber keunggulan kompetitif perusahaan.
2. Aliansi strategi ekuitas
Adalah sebuah kerja sama dimana para mitra yang membentuk perusahaan independen memiliki prosentase ekuitas yang berbeda. Strategi ini dianggap lebih efektif dalam mentransfer tahu-bagaimana antar perusahaan karena mereka lebih dekat dengan kontrol herarkis daripada strategi aliansi non-ekuitas.
3. Aliansi strategi non ekuitas
Adalah sebuah kerja sama yang dibentuk melalui perjanjian kontraktual yang menetapkan suatu perusahaan untuk mensuplai, memproduksi dan mendistribusi produk-produk atau jasa perusahaan tanpa berbagai ekuitas. Jenis lain dari strategi ini misalnya penggunaan bersama bidang pemasaran dan informasi sehingga mereka tidak membentuk usaha terpisah atau investasi ekuitas. Ciri dari strategi ini membuat tidak cocok untuk proyek-proyek kompleks dimana kesuksesan dipengaruhi oleh transfer efektif dari pengetahuan implisit di antara para mitra.
4. Kolusi Implisit
Adalah sebuah kerja sama yang terjadi ketika beberapa perusahaan secara implisit bekerja sama untuk mengurangi output industri di bawah tingkat kompetitif potensial, oleh karena meningkatkan harga di atas tingkat kompetitif.

Tabel : 6.1.
Alasan Aliansi Strategi Menurut Jenis Pasar

Pasar	Alasan
Siklus Lambat	<ul style="list-style-type: none"> - Mendapatkan akses ke pasar yang terbatas - Mendirikan waralaba di sebuah pasar baru - Mempertahankan stabilitas pasar (misalnya dengan menetapkan standar)
Siklus Standar	<ul style="list-style-type: none"> - Mendapatkan kekuatan pasar (mengurangi kapasitas yang berlebih dalam industri) - Mendapatkan akses ke sumber daya komplementer - Mengatasi hambatan-hambatan dalam perdagangan - Memenuhi tantangan persaingan dari pesaing-pesaing lainnya - Mengelompokkan sumber daya untuk proyek-proyek modal yang sangat besar
Siklus cepat	<ul style="list-style-type: none"> - Mempelajari teknik-teknik bisnis baru - Mempercepat pengembangan produk atau jasa baru - Mempertahankan kepemimpinan pasar - Membentuk suatu standar teknologi industri - Berbagi biaya riset dan pengembangan yang beresiko - Mengatasi ketidakpastian

Sumber : ⁷ Michael A. Hitt R.Duane Irland dan Robert E.Hoskisson : *Manajemen Strategis* Daya Saing dan Globalisasi

STRATEGI DEFENSIF

Strategi ini terdiri dari tiga macam strategi yaitu : Merjer (merger), Akuisisi (Acuicition), Pengambilalihan (Take Over), yaitu penggabungan perusahaan yang terkait dari segi pasar, produk, atau teknologi.

1. Merjer

Adalah sebuah strategi dimana dua perusahaan setuju untuk menyatukan kegiatan operasionalnya dengan basis yang relatif seimbang, karena mereka memiliki sumber daya dan kapabilitas yang secara bersama-sama dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih kuat.

2. Akuisisi

Adalah sebuah strategi yang melalui suatu perusahaan membeli hak untuk mengontrol sebagian atau bahkan 100 persen atas kepemilikan saham terhadap perusahaan lain dengan tujuan untuk bisa menggunakan kompetisi inti perusahaan secara efektif, dengan cara menjadikan perusahaan yang diakuisisi itu sebagai bagian dari bisnis dalam portofolio perusahaan yang mengakuisisi.

3. Pengambilalihan

Adalah salah satu tipe strategi akuisisi dimana perusahaan sasaran tidak menghendaki penawaran perusahaan yang mengakuisisi.

Tabel : 6.2.
Ciri-ciri Akuisisi yang Berhasil

1. Perusahaan yang diakuisisi memiliki aktiva dan sumber daya yang komplementer terhadap bisnis inti perusahaan yang mengakuisisi.	Kemungkinan sinergi dan keunggulan kompetitif yang tinggi dalam mempertahankan kekuatan.
2. Akuisisi bersahabat	Integrasi yang lebih cepat dan efektif, mungkin premium yang lebih rendah.
3. Perusahaan yang mengakuisisi memilih perusahaan-perusahaan sasaran dan melakukan negosiasi dengan hati-hati dan cermat.	Perusahaan dengan komplementari yang lebih kuat diakuisisi dan dihindari pembayaran berlebih.
4. Perusahaan yang mengakuisisi memiliki kekurangan keuangan (kas, atau posisi utang yang menguntungkan).	Pendanaan (utang atau ekuitas) lebih mudah dan tidak membutuhkan biaya banyak untuk mendapatkannya.
5. Perusahaan yang melakukan merger mempertahankan posisi utang dari tingkat rendah sampai moderat.	Biaya pendanaan yang lebih rendah, risiko yang lebih rendah (misalnya, dari kebangkrutan), dan menghindari dari kompromi yang berkaitan dengan utang yang tinggi.
6. Telah berpengalaman dan fleksibel dan mudah beradaptasi.	Integrasi yang lebih cepat dan efektif memfasilitasi tercapainya sinergi.
7. Penekanan terus menerus dan konsistensi pada riset dan pengembangan dan inovasi.	Mempertahankan keunggulan kompetitif jangka panjang dalam pasar.

Sumber : ⁷ Michael A. Hitt, R. Duane Ireland dan Robert E. Hoskisson : Manajemen Strategi Daya Saing dan Globalisasi, buku I, 2001

4. INTEGRASI (INTEGRATION)

Strategi ini sering disebut sebagai strategi akuisisi sehingga sering juga dimasukkan dalam strategi akuisisi karena proses yang dilakukan oleh perusahaan yang melakukan strategi ini dengan jalan mengakuisisi perusahaan lain.

Strategi integrasi terdiri dari dua strategi yaitu strategi integrasi horisontal dan strategi vertikal.

1. Integrasi Horisontal

Strategi ini sering disebut sebagai strategi akuisisi horisontal karena biasanya perusahaan melakukannya dengan jalan mengakuisisi perusahaan lain. Integrasi horisontal adalah sebuah strategi dengan mengakuisisi sebuah perusahaan yang bersaing dalam industri yang sama dengan pesaing. Strategi ini dapat meningkatkan kekuatan pasar perusahaan dengan mendayagunakan sinergis yang berbasis biaya dan pendapatan.

Kenyataan menunjukkan bahwa integrasi horisontal perusahaan-perusahaan dengan ciri yang serupa akan menghasilkan kinerja tinggi dari pada kombinasi perusahaan dengan ciri yang tidak serupa. Contoh dari karakteristik penting yang serupa antara lain strategi, gaya manajerial, dan pola alokasi sumber daya.

2. Integrasi Vertikal

Adalah sebuah strategi dimana perusahaan dengan cara mengakuisisi pemasok (*integrasi ke belakang*) atau penyalur (*integrasi ke depan*), satu atau lebih, barang-barang atau jasa. Tujuan dari perusahaan yang melakukan strategi ini adalah bahwa perusahaan akan dapat mengontrol bagian-bagian tambahan dari rantai nilai.

5. PERTUMBUHAN TERKONSENTRASI (CONCENTRATED GROWTH)

Adalah sebuah strategi dimana perusahaan mengarahkan semua sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai pertumbuhan yang dominan menguntungkan hanya pada : (1). Satu produk, yaitu ketika perusahaan berkonsentrasi dengan memproduksi satu produk yang dianggap menguntungkan dan mampu bersaing di pasar. (2). Satu pasar, yaitu ketika perusahaan berkonsentrasi dengan memasarkan produknya pada segmen yang dianggap menguntungkan dan mampu bersaing dengan produk-produk yang ditawarkan pesaing. (3). Satu teknologi, yaitu ketika perusahaan berkonsentrasi dengan memproduksi suatu produk yang terkait dengan teknologi yang dominan yang dimiliki perusahaan sehingga menghasilkan produk yang mempunyai keunggulan komparatif.

Pilihan dari konsentrasi yang dominan tersebut adalah merupakan kekuatan yang dimiliki perusahaan. Sehingga perusahaan dapat unggul pada konsentrasi yang dimiliki dan mampu bersaing dalam industri.

6. PENGEMBANGAN PASAR (MARKET DEVELOPMENT)

Adalah strategi dimana perusahaan memasarkan produk lama kepada pelanggan di wilayah-wilayah atau segmen-segmen baru yang biasanya merupakan pelanggan potensial dengan cara membangun jaringan distribusi yang lebih luas. Produk yang ditawarkan mungkin dengan sedikit modifikasi atau dengan merubah isi iklan atau promosi.

Jaringan distribusi yang dibangun perusahaan mungkin berada di tengah-tengah segmen pesaing dengan tujuan untuk merebut beberapa segmen yang telah dikuasai oleh pesaing sehingga pertarungan secara langsung akan terjadi.

7. PENGEMBANGAN PRODUK (PRODUCT DEVELOPMENT)

Adalah strategi dimana perusahaan memodifikasi besar terhadap produk-produk lama atau membuat produk baru yang masih terkait dengan produk lama yang

dipasarkan pada pelanggan-pelanggan lama atau pada segmen yang telah dikuasai oleh perusahaan.

Strategi ini dilakukan oleh perusahaan dengan harapan bahwa pelanggan lama akan berminat terhadap produk yang masih berlaku dengan lini produk yang ada. Tujuan dari strategi ini terutama untuk membangun kesetiaan pelanggan dengan menawarkan produk-produk yang lebih bagus dan memuaskan.

8. BENAH DIRI, DIVESTASI DAN LIKUIDASI (TURNAROUND, DIVESTURE AND LIQUIDATION)

Ketiga strategi ini merupakan strategi dimana perusahaan harus berjuang untuk mempertahankan keberadaannya dalam industri. Kegagalan yang dilakukan perusahaan memaksa perusahaan harus keluar dari industri karena tercepit oleh pesaing-pesaing yang terus mendesak dan terus menggerogoti segmen-segmen yang telah lama dikuasai oleh perusahaan.

Strategi-strategi tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Berbenah diri

Strategi dimana perusahaan melakukan penghematan (*retrenchment*) untuk memulihkan diri. Usaha yang dilakukan perusahaan atau menjual asset-asset yang sudah tidak produktif lagi atau mungkin aset tersebut memakan biaya yang tinggi. Perusahaan bisa juga mengganti teknologi yang dimiliki dengan teknologi yang lebih efisien lagi.

2. Divestasi

Strategi dimana perusahaan menjual perusahaan atau komponen-komponen utama perusahaan dengan tujuan agar tidak kehilangan terlalu banyak dari investasi yang ditanamkan. Jadi pemilik masih mendapatkan sisa-sisa harta perusahaan dari hasil penjualan yang dilakukan.

3. Likuidasi

Strategi ini adalah melakukan pembubaran perusahaan karena mengalami kegagalan dan kebangkrutan. Pembubaran perusahaan sebagai pilihan terakhir untuk menghindari kebangkrutan dari unit-unit bisnis yang lain atau untuk menghindarkan hilangnya harta kekayaan yang tidak terkait dengan harta perusahaan.

9. DIVERSIFIKASI KONGLOMERAT (CONGLOMERATION DIVERSIFICATION)

Strategi dimana perusahaan mengakuisisi suatu bisnis atau perusahaan yang dapat memberikan peluang investasi yang menarik dan menguntungkan. Dalam meraih peluang investasi yang ada juga bisa dilakukan dengan membangun perusahaan baru yang dipandang mempunyai prospek yang bagus di masa yang akan datang.

Investasi yang menguntungkan tersebut bisa dilakukan dengan mengalihkan perhatian manajemen ke bisnis semula, sehingga ekspansi yang mulus dan sinergi yang menguntungkan bisa dilakukan perusahaan.

10. DIFERSIFIKASI KONSENTRIK

Strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa baru yang masih berkaitan dengan produk atau jasa yang lama. Bila suatu perusahaan bersaing pada industri dengan pertumbuhan lambat, maka dengan menambah produk baru akan memperkuat penjualan produk yang sudah ada.

11. DIFERSIFIKASI HORIZONTAL

Strategi dimana perusahaan menambah produk atau jasa baru yang tidak berkaitan dengan produk atau jasa yang sudah ada, tetapi untuk pasar/pelanggan yang sama. Hal ini dilakukan bila perusahaan ada pada kondisi persaingan yang ketat tetapi industri tidak tumbuh. Bila saluran produksi yang ada dipakai untuk memasarkan produk baru, maka akan memperkuat penjualan perusahaan.

Tabel : 6.3.
Contoh Penerapan Strategi Korporasi :

STRATEGI		CONTOH
A.	Forward Integration (Integrasi ke Depan)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan PT. Kimia Farma membangun jaringan apotiknya sendiri yaitu Apotik Kimia Farma. 2. PT. Astra International menguasai saluran distribusi sampai hilirnya dengan mempunyai outlet Shop and Drive yang memberikan pelayanan service dan menjual suku cadang.
B.	Backward Integration (Integrasi ke Belakang)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kelompok Kompas Gramedia memiliki banyak anak perusahaan media termasuk penerbitan. 2. PT. Gudang Garam International memiliki pabrik kertas rokok di Afrika selain juga memiliki Pabrik Kertas Rokok di Kediri dengan nama PT Surya Zig Zag.
C.	Horizontal Integration (Integrasi Horizontal)	<ol style="list-style-type: none"> 1. PT Indofood Sukses Makmur yang pertama kali populer dengan merk dagang Indomie membeli merk Supermi. 2. PT. Coca Cola Bottling Indonesia mengakuisisi air minum merk lokal Ades.
D.	Market Penetration (Penetrasi Pasar)	<ol style="list-style-type: none"> 1. HM Sampoerna melakukan aktivitas pemasaran dan promosi yang intensif dan besar-besaran untuk produk rokok merk A- Mild Sampoerna. 2. Coca-Cola menerapkan strategi penetrasi pasar untuk meningkatkan pangsa pasar dengan melakukan upaya pemasaran yang lebih besar. Untuk mendukung strategi tersebut, Coca-Cola berusaha menciptakan suatu tren dan membuat iklan yang unik dan kreatif. Sebagai contoh nyatanya, Coca-Cola meluncurkan iklan "Coca-Cola Brrrrrrr...". Dilihat dari iklan ini, Coca-Cola ingin menciptakan suatu image bahwa dengan minum Coca-Cola bisa membuat konsumen menjadi lebih bersemangat.
E.	Market Development (Pengembangan Pasar)	<ol style="list-style-type: none"> 1. PT. Carrefour Indonesia membuka berbagai gerai ritel barunya di berbagai kota besar di Indonesia. Saat ini Carrefour telah memiliki 30 toko di Indonesia. 2. PT. Garuda Indonesia membuka berbagai rute penerbangan baru baik domestik maupun mancanegara antara lain rute Jakarta-Tanjung Karang, Jakarta-Malang dan Jakarta-Kendari serta Yogyakarta - Singapore dan Denpasar-Hong Kong.
F.	Product Development (Pengembangan Produk)	<ol style="list-style-type: none"> 1. PT. Unilever Indonesia mengembangkan produk Pepsodent dengan beberapa varian. 2. PT TELKOM telah melakukan pengembangan pelayanan, dari jasa PSTN menuju hingga jasa Narrowband ISDN dan Intelligent Networks

G.	Related Diversification (Diversifikasi Konsentrik)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan mobil seperti Suzuki dan Honda juga memproduksi sepeda motor. 2. Kelompok usaha Kompas Gramedia masuk ke bisnis penerbitan (Elexmedia Komputindo), toko buku (Gramedia) dan penyiaran (Radio Sonora dan TV7).
H.	Unrelated Diversification (Diversifikasi Konglomerat)	<ol style="list-style-type: none"> 1. PT. Bank Lippo, Tbk sebagai cikal bakal Group Lippo memutuskan untuk bergerak di sektor properti seperti Lippo Karawaci, Lippo Cikarang, dan Lippo Development. 2. PT. Maspion Indonesia memiliki PT. Bank Maspion Indonesia, Maspion Securities, dan Maspion Money Changer.
I.	Horizontal Diversification (Diversifikasi Horizontal)	<ol style="list-style-type: none"> 1. PT. Garuda Indonesia Airways memiliki jaringan hotel di Indonesia yaitu PT. Aerowisata. 2. Kelompok Usaha Kompas membuka bisnis jasa konsultasi perjalanan (travel biro) yang khusus ditujukan bagi pelanggan Koran dan Majalah Kelompok Kompas – Gramedia.

J.	Retrenchment	<ol style="list-style-type: none"> 1. PT. Dirgantara Indonesia telah mem-PHK-kan sekitar 9.643 karyawannya. 2. Perusahaan garmen di Cilincing, PT. Molaxx Internasional yang sudah mem-PHK 1.282 karyawan dari 2.564 karyawannya pada tahun 2009 ini.
K.	Divestiture (Divestasi)	<ol style="list-style-type: none"> 1. PT Bank Niaga Tbk. melepas seluruh kepemilikan saham (divestasi) di PT Bank Sumitomo Mitsui Indonesia, yang berkedudukan di Jakarta. 2. PT. Indosat mendivestasikan anak perusahaannya, PT. Pramindo Ikat Nusantara yang memiliki nilai buku Rp 162 miliar.
L.	Liquidation (Likuidasi)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bank IFI dilikuidasi oleh Bank Indonesia. 2. PT Asahimas Flat Glass melakukan likuidasi terhadap anak perusahaannya, yakni Glaverma Mirror Pte Ltd.

BAB VII STRATEGI BISNIS

Perusahaan yang berhasil dan dapat memperoleh keuntungan yang tinggi dalam industri adalah perusahaan yang dapat memposisikan dirinya ditengah-tengah kondisi para pesaingnya. Pengerahan segala kekuatan dan mengurangi kelemahan diharapkan dapat membendung dominasi para pesaingnya. Setiap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan akhirnya merupakan fungsi dari dampaknya pada *biaya rendah* dan *diferensiasi*. Sehingga ada dua jenis dasar keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan yaitu Biaya Rendah dan Diferensiasi.

Sedangkan strategi fokus adalah strategi karena pengembangan dari rendah biaya dan diferensiasi. Strategi fokus mempunyai dua varian, yaitu fokus biaya dan fokus diferensiasi. Strategi keunggulan biaya dan diferensiasi mengusahakan keunggulan bersaing dalam jajaran yang luas segmen industri, sedangkan strategi fokus ditujukan pada keunggulan biaya (fokus biaya) atau diferensiasi (fokus diferensiasi) dalam segmen yang sempit.

Strategi bisnis atau strategi generik yaitu yang dilakukan perusahaan untuk dapat meraih keunggulan bersaing, sehingga strategi ini dibedakan menjadi tiga strategi yaitu : (1). *Overall Low-Cost Leadership*, keunggulan biaya menyeluruh. (2). *Differentiation*, diferensiasi. (3). *Focus*, fokus.

Cakupan dari ketiga strategi generik dapat digambarkan sebagai berikut :

**Gambar : 7.1.
Tiga Strategi Generik**

		Biaya Rendah	Diferensiasi
CAKUPAN PERSAINGAN	SASARAN LUAS	1. Keunggulan Biaya	2. Diferensiasi
	SASARAN SEMPIT	3A. Fokus Biaya	3B. Fokus Diferensiasi

Sumber : Michael Porter dalam : Keunggulan Bersaing ; Bina Aksara Jakarta ; 1994

Strategi keunggulan biaya menyeluruh

Strategi keunggulan biaya menyeluruh (*Overall Low-Cost Leadership*) adalah strategi dengan cara mencapai keunggulan biaya secara menyeluruh dalam industri, perusahaan akan menjadi produsen dengan biaya rendah dalam industri. Keunggulan biaya terjadi apabila biaya kumulatif yang dikeluarkan perusahaan dalam melaksanakan aktivitas nilai lebih rendah dibandingkan dengan biaya kumulatif para pesaing. Perusahaan dapat mencakup banyak segmen di industri bahkan bisa meluas pada industri-industri terkait. Sumber-sumber keunggulan biaya bervariasi dan tergantung pada struktur industri. Sumber-sumber tersebut

bisa berasal dari pengejaran skala ekonomi, teknologi yang dimiliki, akses preferensial ke bahan mentah dan lain-lain.

Berbagai telaah biaya sering hanya memusatkan perhatiannya pada biaya-biaya yang dari divisi operasional atau biaya manufaktur. Mereka sering melakukan perbandingan antara biaya bahan baku dan biaya buruh secara sempit dan cenderung mengabaikan biaya-biaya yang ditimbulkan oleh aktivitas yang lain seperti pemasaran dan pelayanan, infrastruktur.

Apabila perusahaan yang mencapai biaya rendah dapat mempertahankan keseluruhan keunggulan biayanya, maka perusahaan akan menjadi perusahaan yang berkinerja di atas rata-rata dalam industrinya asalkan perusahaan tersebut dapat menguasai harga pada atau dekat-dekat industri atau dengan kata lain harga yang ditawarkan lebih rendah dari harga yang ditawarkan oleh para pesaing. Pemimpin biaya ini akan meraih keuntungan yang lebih tinggi dari para pesaingnya. Walaupun demikian perusahaan tidak boleh mengabaikan basis diferensiasi. Kadang-kadang konsumen tidak mau menerima produk yang ditawarkan karena produk yang ditawarkan dibawah kualitas minimal dari produk yang ada.

Texas Instrument (produk jam tangan) dan *Northwest Airline* (transportasi udara) adalah dua perusahaan terjebak pada rendah biaya dengan mengabaikan basis diferensiasi.

Nilai strategi dari keunggulan biaya bergantung dari kesanggupan bertahannya. Kesanggupan bertahan akan ada apabila sumber keunggulan biaya perusahaan sukar ditiru oleh para pesaingnya. Tentunya keunggulan biaya harus dapat mencapai kinerja unggul dengan mampu menawarkan nilai yang lebih diterima oleh konsumen, jadi keunggulan biaya yang telah dicapai tidak akan hilang karena kesulitan menetapkan harga yang lebih rendah daripada harga yang ditawarkan oleh para pesaingnya.

Ada dua cara agar dapat mencapai keunggulan biaya, yaitu (Michael Porter dalam : Keunggulan Bersaing) :

1. Mengendalikan Penentu Biaya
Perusahaan dapat mencapai keunggulan dalam kaitannya dengan penentu biaya aktivitas nilai yang mewakili proporsi signifikan dari biaya total
2. Mengkonfigurasi Ulang Rantai Nilai
Perusahaan dapat melakukan cara berbeda dan lebih efisien untuk mendesain, memproduksi, mendistribusi atau memasarkan produk.

Langkah-langkah dalam Analisis Biaya Strategik

Semua teknik tentang keunggulan biaya dapat diiktisarkan dengan merumuskannya ke sejumlah langkah yang diperlukan dalam analisis biaya strategik sebagai berikut (Michael Porter dalam : Keunggulan Bersaing) :

1. Mengenali rantai nilai yang tepat dan menetapkan biaya dan harta kepadanya
2. Mendiagnosa penentu biaya setiap aktivitas nilai dan interaksinya satu sama lain
3. Mengenali rantai nilai pesaing, dan menentukan biaya relatif pesaing dan sumber perbedaan biaya
4. Menyusun strategi untuk memperendah posisi biaya relatif dengan mengendalikan penentu biaya atau mengkonfigurasi ulang rantai nilai dan atau nilai hilir
5. Memastikan bahwa upaya pengurangan biaya tidak menggerogoti diferensiasi atau mengadakan pilihan sadar melakukan hal ini
6. Menguji strategi pengurangan biaya untuk mengetahui kelestariannya.

Diferensiasi

Diferensiasi (*differentiation*) adalah strategi yang dilakukan oleh perusahaan dengan cara menciptakan produk unik (khas) bagi kelompok pelanggan melalui cara diferensiasi sehingga perusahaan dihargai dengan *premium price* (harga premi) karena keunikannya tersebut. Perusahaan berusaha menjadi unit dalam industrinya di sepanjang dimensi yang

secara umum dihargai oleh konsumen. Penciptaan keunikan tersebut dilakukan dengan memilih satu atau beberapa atribut yang dianggap paling penting dan diminati atau yang memenuhi kebutuhan konsumen di dalam industri.

Jika sebuah perusahaan yang dapat mencapai diferensiasi dan mampu mempertahankannya maka perusahaan akan mempunyai kinerja di atas rata-rata industri dimana *premium price* yang dicapai akan melebihi biaya yang dikeluarkan untuk membuat produk menjadi unik. Sehingga diferensiasi yang berhasil akan menjadikan perusahaan meraih prestasi yang unggul jika harga premi yang ditawarkan lebih besar dari biaya-biaya yang dikeluarkan untuk keunikan. Sehingga diferensiasi yang dilakukan perusahaan tidak boleh mengabaikan biaya-biaya yang dikeluarkan sehingga perusahaan tetap mendapatkan *premium price*.

Setiap aktivitas merupakan sumber dari diferensiasi, sejumlah kegiatan yang spesifik yang dilakukan perusahaan dapat mempengaruhi pembeli produk perusahaan.

Kegiatan-kegiatan yang merupakan sumber potensial bagi keunikan produk antara lain :

1. Aktivitas pengadaan bahan mentah dan masukan yang lain yang dapat mempengaruhi kinerja produk akhir
2. Kegiatan pengembangan teknologi dapat mendorong pembuatan desain produk sehingga produk tersebut menjadi lebih unik, aktivitas operasi dapat mempengaruhi bentuk keunikan dari penampilan produk
3. Sistem logistik ke luar (*out bound logistic*) dapat membentuk kecepatan dan konsistensi penyerahan barang
4. Kegiatan-kegiatan pemasaran dan penjualan juga dapat mempengaruhi diferensiasi.
5. Aktivitas-aktivitas yang lain seperti pemeliharaan, penjadwalan, perakitan atau pengolahan pesanan dan lain-lain juga dapat menyumbangkan keunikan.

Diferensiasi juga dapat dilakukan dengan keluasan aktivitas atau cakupan pesaingnya sehingga konsumen merasa mendapatkan pelayanan yang lengkap dari produk yang ditawarkan.

Beberapa faktor yang dapat membantu diferensiasi lewat cakupan bersaing yang lebih luas yaitu (Michael Porter dalam : Keunggulan Bersaing) :

1. Kemampuan melayani kebutuhan pembeli dimana saja
2. Kesederhanaan pemeliharaan bagi pembeli jika suku cadang dan falsafah desain yang sama dipakai bagi lini yang luas
3. Kesamaan tempat yang dapat dituju oleh pembeli untuk melakukan pembelian.
4. Kesamaan tempat bagi pelayanan pelanggan
5. Keunggulan kompatibilitas dibanding dengan produk yang lain.

Langkah-langkah dalam Diferensiasi

Langkah-langkah analisis yang diperlukan untuk menentukan landasan bagi diferensiasi dan menyeleksi strategi diferensiasi adalah sebagai berikut (Michael Porter dalam : Keunggulan Bersaing; diolah penulis) :

1. *Menentukan pembeli sesungguhnya*, Pembeli sesungguhnya adalah satu orang atau lebih yang ada dalam entitas pembeli dan berfungsi menafsirkan kriteria pemakaian. Saluran juga bisa dianggap sebagai pembeli.
2. *Mengidentifikasi rantai nilai pembeli dan dampak perusahaan atas rantai nilai ini*, Perusahaan harus dengan jelas memahami semua cara mempengaruhi atau dapat mempengaruhi rantai pembeli dan bagaimana perubahan yang terjadi dalam rantai pembeli akan mempengaruhi keseimbangan yang ada.

3. *Menentukan susunan peringkat kriteria pembelian pembeli*, Keunikan dalam memenuhi kriteria pemakaian akan menciptakan nilai pembeli, sedangkan keunikan dalam memenuhi kriteria pengisyratan memungkinkan diwujudkan nilai itu.
4. *Menilai sumber keunikan yang sudah ada atau yang mungkin ada dalam rantai nilai perusahaan*, Perusahaan harus menentukan nilai aktivitas yang akan mempengaruhi masing-masing kriteria pembeli, kemudian perusahaan harus mengidentifikasi sumber keunikan yang ada relatif terhadap pesaingnya, serta sumber keunikan yang potensial.
5. *Mengidentifikasi biaya sumber diferensiasi yang sudah ada yang potensial*, Perusahaan umumnya harus dengan sengaja mengeluarkan lebih banyak biaya daripada sebelumnya untuk menjadi lebih unik. Posisi perusahaan terhadap faktor penentu biaya akan menentukan bentuk diferensiasi yang mahal dan yang tidak mahal relatif terhadap para pesaing.
6. *Memilih konfigurasi aktivitas nilai yang menciptakan diferensiasi paling bernilai bagi pembeli relatif terhadap biaya diferensiasi*, Perusahaan harus menyeleksi konfigurasi aktivitas yang menciptakan perbedaan terbesar antara nilai pembeli dan biaya diferensiasi.
7. *Menguji daya tahan strategi diferensiasi yang telah dipilih*, Diferensiasi tidak akan menghasilkan kemampuan kerja unggul kecuali jika diferensiasi tersebut memiliki daya tahan terhadap erosi dan peniruan para pesaingnya.
8. *Menurunkan biaya dalam aktivitas yang tidak mempengaruhi bentuk diferensiasi yang telah dipilih*, Perusahaan yang berhasil mendiferensiasi adalah perusahaan yang dengan agresif mengurangi biaya dalam aktivitas yang tidak penting bagi nilai pembeli.

Fokus

Strategi fokus adalah strategi yang dilakukan perusahaan dengan cara memilih suatu segmen dalam industri yang bersangkutan dan menyesuaikan strateginya untuk melayani mereka dengan mengesampingkan yang lain. Perusahaan yang melakukan strategi fokus berusaha untuk mencapai keunggulan bersaing di dalam segmen sasaran walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan.

Strategi fokus merupakan pengembangan dari strategi rendah biaya dan strategi diferensiasi. Strategi fokus mempunyai dua varian, yaitu fokus biaya dan fokus diferensiasi. Strategi fokus ditujukan pada keunggulan biaya (fokus biaya) atau diferensiasi (fokus diferensiasi) dalam segmen yang sempit atau sekelompok segmen tertentu dalam industri. Segmen sasaran yang dituju oleh strategi fokus harus segmen yang memiliki kebutuhan pembeli yang luar biasa karena kalau tidak produksi dan sistem penyerahan yang melayani paling baik segmen sasaran tersebut harus berbeda dengan produksi dan sistem penyerahan segmen industri lain.

Fokus biaya memanfaatkan perbedaan dalam perilaku biaya dalam beberapa segmen di industri, sementara fokus diferensiasi menggali kebutuhan khusus pembeli dalam segmen tertentu dalam industri.

Risiko Strategi Generik

Strategi generik dikatakan berhasil atau dapat mencapai keunggulan bersaing jika mampu bertahan ketika berhadapan dengan perilaku pesaing atau oleh revolusi industri. Kemampuan bertahan dalam strategi generik ditunjukkan ketika pesaing sulit untuk *meniru* yang dilakukan perusahaan. Tiap-tiap perusahaan yang menerapkan strategi generik apapun merupakan ancaman yang potensial bagi perusahaan pesaing.

Ancaman yang mungkin datang dari pesaing pada tiap-tiap perusahaan yang melakukan strategi generik dapat digambarkan sebagai berikut :

**Tabel : 7.1.
Risiko Strategi Generik**

RISIKO KEUNGGULAN BIAYA	RISIKO DIFERENSIASI	RISIKO FOKUS
Keunggulan biaya tidak bertahan lama <ul style="list-style-type: none"> • Pesaing meniru • Teknologi berubah • Bisnis lalu untuk keunggulan biaya runtuh 	Diferensiasi tidak bertahan lama <ul style="list-style-type: none"> • Pesaing meniru • Basis untuk diferensiasi menjadi kurang penting bagi pembeli 	Strategi fokus tidak Segmen sasaran menjadi tidak menarik secara struktural <ul style="list-style-type: none"> • struktur rusak • permintaan menghilang
Kedekatan (preksimitas) dalam diferensiasi hilang	Kedekatan biaya hilang	Pesaing bersasaran luas menguasai segmen <ul style="list-style-type: none"> • perbedaan segmen dengan segmen lain menyempit • keunggulan lini luas meningkat
Penganut strategi fokus mencapai biaya yang lebih rendah dalam segmen	Penganut strategi fokus diferensiasi mencapai diferensiasi yang bahkan lebih besar dalam segmen	Penganut baru strategi fokus menggarap subsegmen dalam industri

Sumber : Michael Porter dalam : Keunggulan Bersaing ; Bina Aksara Jakarta ; 1994

VALUE CHAIN, VALUE ADDED DAN VALUE COALITIONS

Pengertian Value Chain

Shank dan Govindarajan, 1992; Porter 2001, mendefinisikan *Value Chain Analysis*, merupakan alat untuk memahami rantai nilai yang membentuk suatu produk. Rantai nilai ini berasal dari aktifitas-aktifitas yang dilakukan, mulai dari bahan baku samapi ketangan konsumen, termasuk juga pelayanan purna jual.

Selanjutnya Porter (1985) menjelaskan, Analisis *value-chain* merupakan alat analisis strategik yang digunakan untuk memahami secara lebih baik terhadap keunggulan kompetitif, untuk mengidentifikasi dimana value pelanggan dapat ditingkatkan atau penurunan biaya, dan untuk memahami secara lebih baik hubungan perusahaan dengan pemasok/supplier, pelanggan, dan perusahaan lain dalam industri. *Value Chain* mengidentifikasi dan menghubungkan berbagai aktivitas strategik diperusahaan (Hansen, Mowen, 2000). Sifat *Value Chain* tergantung pada sifat industri dan berbeda-beda untuk perusahaan manufaktur, perusahaan jasa dan organisasi yang tidak berorientasi pada laba.

Tujuan dari analisis *value-chain* adalah untuk mengidentifikasi tahap-tahap *value chain* di mana perusahaan dapat meningkatkan value untuk pelanggan atau untuk

menurunkan biaya. Penurunan biaya atau peningkatan nilai tambah (*Value added*) dapat membuat perusahaan lebih kompetitif.

Strategi Low Cost menekankan pada harga jual yang lebih rendah dibandingkan kompetitor untuk menarik konsumen. Konsekuensinya perusahaan harus melakukan kontrol *Cost* yang ketat. *Cost* ditekan serendah mungkin sehingga produk dapat dijual dengan harga yang lebih murah dibandingkan pesaing. Hal ini akan menjadi insentif bagi konsumen untuk membeli produk tersebut. *Cost* yang rendah merupakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Strategi ini banyak dilakukan dengan baik, antara lain oleh : Ramayana di Indonesia yang bergerak di bidang Retail, Air asia dari Malaysia yang bergerak dalam bidang penerbangan, Easyjet yang bergerak dibidang penerbangan di Eropa.

Strategi kompetitif diferensiasi menekankan pada keunikan produk. Produk tersebut berbeda dibandingkan dengan produk pesaing, sehingga konsumen mau berpaling kepada produk perusahaan. Produk yang dihasilkan mempunyai nilai yang lebih dimata konsumen. Perusahaan dapat mengenakan harga jual yang lebih tinggi, karena konsumen mau membayar lebih untuk hal yang unik tersebut. Strategi diferensiasi biasanya menekankan pada kualitas yang unggul. Beberapa perusahaan yang sukses melakukan hal ini antara lain : Aepico dari Thailand yang bergerak dibidang otomotif berhasil menempatkan produknya mempunyai nilai unggul, dalam hal kualitas dan presisi mesin yang sangat baik, sehingga seperti : Mercy dan BMW mau menggunakan jasanya dibandingkan pesaing yang menawarkan harga murah. Harley Davidson yang berhasil menanamkan *image*-nya, sehingga mempunyai pelanggan yang fanatik, begitu juga dengan BMW. Nokia yang terus menerus mengeluarkan inovasi sehingga konsumen terus tertarik. (Dodi Setiawan, 2003).

Peningkatan nilai tambah (*Value added*) atau penurunan biaya dapat dicapai dengan cara mencari prestasi yang lebih baik yang berkaitan dengan supplier, dengan mempermudah distribusi produk, *outsourcing* (yaitu mencari komponen atau jasa yang disediakan oleh perusahaan lain), dan dengan cara mengidentifikasi bidang-bidang dimana perusahaan tidak kompetitif.

Analisis *value-chain* berfokus pada total *value chain* dari suatu produk, mulai dari desain produk, sampai dengan pemanufakturan produk bahkan jasa setelah penjualan. Konsep-konsep yang mendasari analisis tersebut adalah bahwa setiap perusahaan menempati bagian tertentu atau beberapa bagian dari keseluruhan *value chain*.

Penentuan di bagian mana perusahaan berada dari seluruh *value chain* merupakan analisis stratejikk, berdasarkan pertimbangan terhadap keunggulan bersaing yang ada pada setiap perusahaan, yaitu dimana perusahaan dapat memberikan nilai terbaik untuk pelanggan utama dengan biaya serendah mungkin.

6

Analisis *value-chain* mempunyai tiga tahapan :

1. Mengidentifikasi aktivitas *Value Chain*

Perusahaan mengidentifikasi aktivitas *value chain* yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam proses desain, pemanufakturan, dan pelayanan kepada pelanggan. Beberapa perusahaan mungkin terlibat dalam aktivitas tunggal atau sebagian dari aktivitas total. Contohnya, beberapa perusahaan mungkin hanya memproduksi, sementara perusahaan lain mendistribusikan dan menjual produk.

Pengembangan *value chain* berbeda-beda tergantung pada jenis industri. Contohnya dalam perusahaan industri, fokusnya terletak pada operasi dan advertensi serta promosi dibandingkan pada bahan mentah dan proses pembuatan. Aktivitas seharusnya ditentukan pada level operasi yang relatif rinci, yaitu level untuk bisnis atau proses yang cukup besar untuk dikelola sebagai aktivitas bisnis yang terpisah (dampaknya out-put dari proses tersebut mempunyai "*market value*"). Contohnya jika pembuatan sebuah chip atau komputer dipandang sebagai aktivitas (output yang

mempunyai pasar), maka operasi pengepakan chip atau 'computer board' bukan merupakan aktivitas dalam analisis value chain.

2. Mengidentifikasi *Cost driver* pada setiap aktivitas nilai

Cost Driver merupakan factor yang mengubah Jumlah biaya total, oleh karena itu tujuan pada tahap ini adalah mengidentifikasikan aktivitas dimana perusahaan mempunyai keunggulan biaya baik saat ini maupun keunggulan biaya potensial. Misalnya agen asuransi mungkin menemukan bahwa *Cost Driver* yang penting adalah biaya pencatatan berdasarkan pelanggan. Informasi *Cost Driver* strategik dapat mengarahkan agen asuransi tersebut pada pencarian cara untuk mengurangi biaya atau menghilangkan biaya ini, mungkin dengan cara menggunakan jasa perusahaan lain yang bergerak dibidang pelayanan komputer (*computer service*) untuk menangani tugas-tugas pemrosesan data, sehingga dapat menurunkan biaya dan mempertahankan atau meningkatkan keunggulan kompetitif.

3. Mengembangkan keunggulan kompetitif dengan mengurangi biaya atau menambah nilai.

Pada tahap ini perusahaan menentukan sifat keunggulan kompetitif potensial dan saat ini dengan mempelajari aktivitas nilai dan *cost driver* yang diidentifikasikan diatas. Dalam melakukan hal tersebut, perusahaan harus melakukan hal-hal berikut :

a. Mengidentifikasi keunggulan kompetitif (*Cost Leadership* atau *diferensiasi*).

Analisis aktivitas nilai dapat membantu manajemen untuk memahami secara lebih baik tentang keunggulan-keunggulan kompetitif strategik yang dimiliki oleh perusahaan dan dapat mengetahui posisi perusahaan secara lebih tepat dalam *value chain* industri secara keseluruhan. Contohnya, dalam industri komputer, perusahaan tertentu (misal Hewlet Packard) terutama memfokuskan pada desain yang inovatif, sementara perusahaan lainnya (misal, Texas Instrument dan Compaq) memfokuskan pada pemanufakturan biaya rendah.

b. Mengidentifikasi peluang akan nilai tambah.

Analisis aktivitas nilai dapat membantu mengidentifikasi aktivitas dimana perusahaan dapat menambah nilai secara signifikan untuk pelanggan, contohnya, merupakan hal yang umum sekarang ini bagi pabrik-pabrik pemrosesan makanan dan pabrik pengepakan untuk mengambil lokasi yang dekat dengan pelanggan terbesarnya supaya dapat melakukan pengiriman dengan cepat dan murah. Serupa dengan hal tersebut, perusahaan pengecer seperti Wal-Mart menggunakan teknologi yang berbasis komputer untuk melakukan koordinasi dengan para supplier tokonya. Dalam industri perbankan, ATM diperkenalkan untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan dan mengurangi biaya pemrosesan. Sekarang ini bank mengembangkan teknologi komputer *on-line* untuk lebih meningkatkan pelayanan kepada pelanggan dan untuk memberikan peluang lebih lanjut akan adanya penurunan biaya.

c. Mengidentifikasi peluang untuk mengurangi biaya.

Studi terhadap aktivitas nilai dan *cost driver* dapat membantu manajemen perusahaan menentukan pada bagian mana dari value chain yang tidak kompetitif bagi perusahaan. Contohnya, Intel Corp pernah memproduksi computer chips dan computer board, seperti Modem, tetapi untuk berbagai alasan perusahaan meninggalkan porsi dalam industri dan sekarang lebih memfokuskan pada terutama pada pembuatan prosesor. Serupa dengan hal tersebut, beberapa perusahaan mungkin mengubah aktivitas nilainya dengan tujuan mengurangi biaya. Contohnya, Iowa Beef Processors memindahkan pabrik pemrosesan menjadi lebih dekat dengan feedlots di negara bagian Southwest dan Midwest,

sehingga dapat menghemat biaya transportasi dan mengurangi kerugian karena menurunkan berat badan ternak yang biasanya menderita selama pengangkutan.

Konsep value added

Konsep *value chain* harus dibedakan dengan konsep *value added*. Konsep *value added* merupakan analisis nilai tambah yang dimulai dari saat pembelian bahan baku sampai dengan produk jadi. Konsep *value added* menekankan pada penambahan nilai produk selama proses didalam perusahaan. Semua biaya yang *non-value added* akan dihilangkan dan perusahaan fokus pada hal-hal yang mempunyai nilai pada produk. Konsep ini mengakibatkan kerugian bagi perusahaan karena analisisnya terlalu lambat dimulai, analisis dimulai saat bahan baku dibeli dan tidak memperhatikan saat pembentukan nilai yang terjadi pada aktivitas yang dilakukan pemasok bahan baku tersebut; dan terlalu cepat selesai, analisis berakhir saat produk selesai diproses dan mengabaikan proses distribusi produk ke tangan produk dan penanganan setelah itu (Shank dan Govindarajan, 1992). Hal ini mengakibatkan perusahaan kehilangan kesempatan (*missed opportunities*) untuk mengeksplorasi hubungannya dengan pemasok dan konsumen untuk memantapkan posisinya dalam persaingan pasar. Survey yang dilakukan terhadap para manajer di Selandia baru menunjukkan perusahaan mereka mempunyai kelemahan dalam hal : Kualitas bahan baku yang kurang bagus, saat pengantaran bahan baku yang tidak tentu, manajemen bahan baku yang masih kurang dan penanganan kepuasan konsumen yang masih kurang (Robb, 2001).

Kelemahan ini terjadi karena perusahaan tidak mengeksplorasi hubungan dengan pemasok dan konsumen. Hubungan yang baik dengan pemasok dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam hal peningkatan kualitas bahan bakku, waktu pengantaran bahan baku yang tepat dan biaya yang lebih rendah. Sedangkan hubungan dengan konsumen dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dalam loyalitas konsumen terhadap produk perusahaan. Dilain pihak analisis *value chain* merupakan analisis aktivitas-aktivitas yang menghasilkan nilai, baik yang berasal dari dalam dan luar perusahaan.

Konsep *value chain* memberikan perspektif letak perusahaan dalam rantai nilai industri. Konsep *value chain* lebih luas dibandingkan *value added* dan dapat dikatakan *value added* merupakan bagian dari *value chain*.

Konsep Value Coalitions

Berbeda dengan *value added*, *value coalitions* yang direkomendasikan oleh Weiler et al, 2003 dari ICH (Interoperability Clearinghouse), bahwa *value coalitions analysis* merupakan pengembangan dari model *Value Chain Analysis* Porter, dimana *value coalitions* diharapkan dapat dijadikan alat yang lebih baik (fleksibel) dalam menghadapi kegiatan bisnis yang kompetitif.

Model *Value Coalitions* merekomendasikan bahwa nilai yang tercipta adalah sering diperoleh dari adanya hubungan secara simultan dari beberapa unit pendukung dalam menghasilkan produk. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa pendekatan yang didesain untuk sebuah perusahaan diidentifikasi melalui nilai ekonomi dari konsumen, yaitu didasarkan pada; **Pertama, work activity based;** merupakan pola pemrosesan yang didasarkan pada suatu set aktivitas pendukung dari sebuah arus kerja (*workflow*). Dan **Kedua, Functional Organization;** yaitu didasarkan pada fungsi organisasi keseluruhan dari top sampai down organisasi yang ada dan terlibat didalamnya.

Pada ilustrasi diatas, *R & D, marketing, Production* dan *Customer*, semuanya terlihat bekerja bersama-sama untuk meningkatkan nilai. Problem dari model ini bahwa dari beberapa unit yang terlibat tersebut diperlukan partisipasi simultan untuk menemukan solusi

Contoh Perusahaan dengan Strategi Bisnis (www.msuyanto.com) :

1. Strategi Keunggulan Biaya Menyeluruh

McDonald di Inggris menggunakan strategi keunggulan biaya secara keseluruhan. Iklan televisi burger dari McDonald dibuka dengan menampilkan burger dan pojok kanan bawah logo McDonald, dilanjutkan dengan kesaksian dari Hansen yang menyatakan bahwa harganya benar-benar murah, dan ditutup dengan burger disertai harga 99 p.

Gambar : 7.2
Iklan McDonald



Perusahaan dengan strategi ini harus terampil dalam rekayasa, pembelian, produksi, maupun distribusi. Kuncinya adalah perusahaan harus mencapai biaya yang paling rendah dibanding dengan pesaing yang menggunakan strategi fokus dan pembedaan yang serupa.

2. Strategi Diferensiasi

Diferensiasi terdiri dari diferensiasi produk, diferensiasi pelayanan, diferensiasi personal, diferensiasi saluran dan diferensiasi citra. Diferensiasi produk terdiri dari bentuk, pernik-pernik, kualitas, kehandalan, mudah diperbaiki gaya dan rancangan. Diferensiasi produk terdiri dari bentuk, pernik-pernik, kualitas, kehandalan, mudah diperbaiki gaya dan rancangan.

General Electric (GE) menggunakan diferensiasi produk, yaitu menonjolkan kualitasnya. Iklan dari General Electric yang berjudul "Clean Air" tersebut ditunjukkan pada Gambar 6.3. General Electric adalah perusahaan yang paling dikagumi dunia peringkat satu pada tahun 2007, versi majalah Fortune.

**Gambar : 7.3
General Electric**



Federal Express (FedEx) menggunakan strategi diferensiasi pelayanan untuk meraih kesuksesannya, sehingga menempatkan FedEx sebagai peringkat tujuh perusahaan yang paling mengagumkan dunia pada tahun 2002. Iklan FedEx buatan BBDO New York yang berjudul "Sweeps" ditutup dengan slogan "Relax, it's FedEx" untuk menggambarkan pelayanan yang menyenangkan. Iklan tersebut dapat dilihat pada gambar 6.4

**Gambar : 7.4.
Iklan FedEx**





Salah satu perusahaan yang menggunakan strategi diferensiasi personal IBM. Selain menggunakan strategi diferensiasi personal, IBM juga menghasilkan produk dengan kualitas yang istimewa. IBM merupakan perusahaan peringkat 19 dunia berdasarkan pendapatan dan perusahaan peringkat pertama dunia dari industri komputer dan peralatan kantor. Perusahaan yang mempunyai filosofi rasa hormat kepada individu, memberikan terbaik pada pelanggan dan melaksanakan semua tugas dengan gagasan bahwa semua dapat dicapai dengan cara yang unggul. IBM merupakan perusahaan teknologi yang berkomitmen yang tidak habis-habisnya pada mutu. Iklan IBM yang berjudul "deeper" ditunjukkan pada gambar 6.5.

Gambar :7.5.
Iklan IBM



Diferensiasi Saluran adalah diferensiasi lewat keunggulan rancangan distribusi, cakupan, keahlian dan kinerja. HSBC Bank menggunakan strategi ini untuk memenangkan persaingan. Kemampuan cabang-cabangnya menyesuaikan diri dengan kondisi lokalnya, merupakan keunggulan yang tidak mudah disaingi oleh bank yang lainnya. Bahkan di Indonesia dan Malaysia untuk menyesuaikan diri, HSBC bank membuka unit Syariah.. Iklan televisi HSBC Bank yang dibuat LOWE London ini ditunjukkan pada gambar 6.6.

Gambar : 7.6.
Iklan HSBC Bank



Diferensiasi Citra merupakan diferensiasi yang tangkap oleh konsumen berupa citra merek. Iklan Nike neon box yang terletak tepi jalan di Paris ditunjukkan pada Gambar 6.7.

Gambar : 7.7.
Iklan Nike



3. Strategi Fokus

Amstrong Rubber memfokuskan diri dalam membuat bandingan dengan kualitas terbaik bagi mesin pertanian atau kendaraan rekreasi serta terus mencari celah pasar untuk dilayani.

Analisis KEKEPAN dimulai dari adanya perubahan pada lingkungan eksternal. Perubahan-perubahan tersebut bisa dari satu atau beberapa aspek misalnya: perubahan pada aspek politik, aspek ekonomi, aspek teknologi, aspek hukum, dan lain-lain. Perubahan tersebut akan merubah satu atau beberapa kekuatan pada karakteristik industri. Misalnya perubahan kondisi persaingan dari monopoli menjadi persaingan sempurna, perubahan kekuatan penawaran pemasok yang sebelumnya lemah menjadi kuat, perubahan kekuatan produk pengganti (substitusi) yang sebelumnya mengancam menjadi tidak berbahaya, dan seterusnya.

Perubahan kekuatan karakteristik industri akan menimbulkan peluang atau ancaman baru dari perusahaan yang sudah ada dalam industri. Ada perusahaan yang mendapatkan peluang dari perubahan itu, di sisi lain ada juga perusahaan yang merasa terancam.

Dalam situasi di atas perusahaan harus melihat Keys Success factors di industri tersebut yang bisa dijadikan untuk pedoman keberhasilan persaingan atau eksistensi perusahaan di industri. Perusahaan melihat kembali kondisi lingkungan internal perusahaan dari sisi operasi dan sumber daya dan keahlian perusahaan yang dimiliki perusahaan, apakah perusahaan unggul dari sisi operasi atau lemah. Keunggulan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan yang merupakan Keys Success Factors yang menjadi keunggulan dalam industri agar perusahaan dapat meraih peluang yang ada atau membendung ancaman yang ditimbulkan dari perubahan lingkungan eksternal tersebut.

Contoh di bawah ini menunjukkan analisis yang dapat dilakukan untuk sebuah LSM yang kecil yang baru didirikan, yang sedang mempertimbangkan bagaimana LSM tsb akan memanfaatkan studi penelitiannya yang baru dilakukan untuk mempengaruhi pemerintah. Karena itu LSM dapat memutuskan, antara lain, untuk menargetkan laporannya ke patronnya yang khusus dalam satu kementerian, menggunakan peneliti utamanya untuk memberikan kredibilitas temuan-temuannya, dan berupaya untuk membangun koalisi regional mengenai isu tersebut.

Kekuatan:

- Kami mampu melakukan penelitian ini karena dengan mempunyai sedikit pekerjaan saat ini berartikami mempunyai banyak waktu
- Peneliti utama kami mempunyai reputasi sangat baik diantara komunitas kebijakan
- Direktur organisasi kami mempunyai hubungan baik dengan Kementerian

Kelemahan:

- Organisasi kami belum terlalu dikenal oleh departemen-departemen pemerintah lainnya
- Kami mempunyai sedikit karyawan dengan keahlian rendah di banyak bidang
- Kami rentan menghadapi situasi bila karyawan sakit atau keluar

Peluang:

- Kami melakukan kegiatan isu topical
- Pemerintah menyatakan bahwa mereka akan mendengarkan suara LSM lokal
- LSM lainnya dari wilayah kami akan mendukung kami

Ancaman:

- Apakah laporannya akan menjadi terlalu sensitif secara politis sehingga mengancam keberlanjutan dana dari sponsor?
- Ada banyak bukti berlawanan yang dapat digunakan untuk mendiskreditkan penelitian kami dan dengan demikian organisasi kami juga akan didiskreditkan.

MATRIKS EVALUASI FAKTOR EKSTERNAL (EFE)

Evaluasi ini adalah bagian dari analisis KEKEPAN yang bertujuan untuk meringkas dan mengevaluasi informasi semua faktor lingkungan eksternal. Terdapat lima langkah dalam mengembangkan matriks EFE.

Gambar : 8.2.
Bagan Matriks EFE

Faktor Eksternal	Peluang		Ancaman		Nilai	Komentar
	Bobot	Rating	Bobot	Rating		
	√	√	√	√	√	√
TOTAL	A		B			

Bobot dari masing-masing faktor :

- Sangat penting : 1.0
 - Tidak penting : 0.0
- (Total bobot tidak boleh lebih dari 1.00 = A + B = 1.0)

Rating :

- Besar Rat : 4.0
- Kecil Rat : 1.0

Rating :

- Sangat besar : 4.0
- Kecil : 1.0

Nilai :

- Perkalian bobot dengan rating
- Besar (outstanding) : 4.0
- Kecil (poor) : 1.0

Komentar :

Catatan atau komentar mengenai faktor-faktor

1. Buat daftar faktor-faktor eksternal yang diidentifikasi dalam proses analisis faktor eksternal. Cari 10 sampai 20 faktor termasuk peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya. Daftar peluang dulu baru kemudian ancaman. Usahakan sespesific mungkin.
2. Beri bobot pada setiap faktor dari 0.0 (tidak penting) sampai 1.0 (sangat penting). Bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut agar berhasil dalam industri tersebut. Peluang sering mendapat bobot yang besar, tetapi ancaman juga dapat mendapat bobot yang besar bila ancaman tersebut sangat mempengaruhi kinerja perusahaan. Jumlah seluruh bobot yang diberikan harus sama dengan 1.0.
3. Berikan peringkat (rating) 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini merespon faktor ini, dengan catatan :

- 4 = respon superior
- 3 = respon di atas rata-rata
- 2 = respon rata-rata
- 1 = respon jelek.

Peringkat (rating) didasarkan atas respon perusahaan, sedangkan bobot didasarkan atas kondisi industri.

4. Kalikan setiap bobot dengan peringkat (rating) untuk menentukan nilai yang dibobot.
5. Jumlahkan nilai yang dibobot untuk setiap variabel untuk menentukan total nilai yang dibobot oleh organisasi. Total nilai yang dibobot adalah antar 4.0 (tertinggi) dan 1.0 (terendah). Rata-rata total nilai yang dibobot adalah 2.5. Bila nilai jauh di bawah 2.5 dikatakan strategi perusahaan belum mampu memanfaatkan peluang dan meminimumkan ancaman eksternal. Jika nilai jauh di atas 2.5 dikatakan strategi perusahaan efektif dalam memanfaatkan peluang yang ada dan menghindari ancaman eksternal.

MATRIKS EVALUASI FAKTOR INTERNAL (EFI)

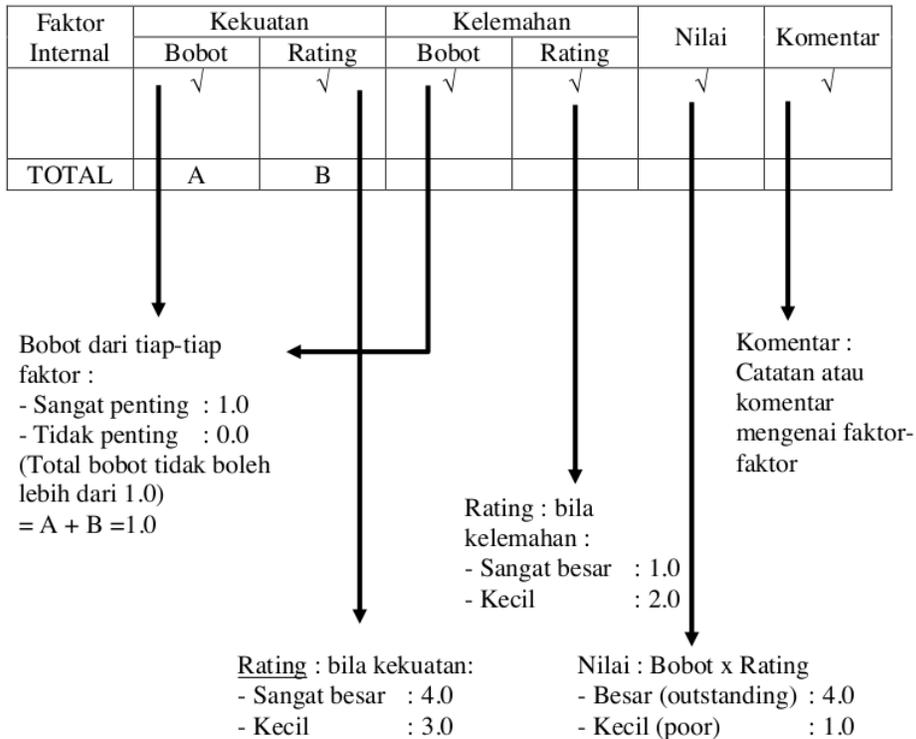
Matriks ini berguna untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam berbagai bidang fungsional dari suatu usaha, dan matriks ini juga memberikan dasar untuk mengenali dan mengevaluasi hubungan diantara bidang-bidang ini. Pemahaman mendalam mengenai faktor-faktor yang dimasukkan lebih penting ketimbang angkanya sendiri. Matriks EFI dapat dikembangkan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Tuliskan faktor-faktor struktur internal yang sudah diidentifikasi dalam analisis faktor internal perusahaan. Gunakan 10 sampai 20 faktor internal terpenting, termasuk kekuatan maupun kelemahan. Tuliskan kekuatan dulu kemudian kelemahan, usahakan sespesifik mungkin.
2. Berikan bobot dengan kisaran 0.0 (tidak penting) sampai 1.0 (sangat penting) pada setiap faktor. Bobot yang diberikan menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut untuk sukses di dalam industri yang ditekuni perusahaan. Faktor kunci keberhasilan (keys success factor) dalam industri mendapatkan bobot yang besar sehingga diberi bobot yang tertinggi. Jumlah seluruh bobot yang diberikan harus sama dengan 1,0
3. Berikan peringkat (rating) 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut mewakili :
 - a. Rating 4 = Kekuatan Besar
 - b. Rating 3 = Kekuatan kecil
 - c. Rating 2 = Kelemahan kecil
 - d. Rating 1 = Kelemahan utama

Peringkat (rating) didasarkan atas keadaan perusahaan (analisis faktor internal), sedangkan bobot didasarkan atas kondisi industri (*keys success factors*).

4. Kalikan setiap bobot dengan peringkat (rating) untuk menentukan nilai pada setiap variabel.
5. Jumlahkan nilai yang dibobot untuk setiap variabel untuk menentukan total nilai yang dibobot organisasi. Total nilai yang dibobot adalah 4,0 (tertinggi) dan 1,0 (terendah). Rata-rata total nilai yang dibobot adalah 2,5. Bila nilai jauh di bawah 2,5 dikatakan lemah secara internal. Jika nilai jauh di atas 2,5 dikatakan perusahaan unggul atau kuat secara internal.

Gambar : 8.3.
Bagan Matrik EFI



Sumber : Fredy Rangkuti : SWOT Analysis

Tabel : 8.1.
Matrik EFE

Faktor Struktur Eksternal	Peluang		Ancaman		Nilai	Komentar
	Bobot	Rat.	Bobot	Rat.		
Ekonomi :						
- Tingkat inflasi	Komentar
- Tingkat kepentingan	Komentar
- Defisit atau surplus perdagangan	Komentar
- Defisit atau surplus anggaran	Komentar
- Tingkat tabungan bisnis	Komentar
- Produk domestik bruto	Komentar
Politik & Hukum :						
- Hukum <i>Antitrust</i>	Komentar
- Hukum pajak	Komentar
- Filosofi deregulasi	Komentar
- Hukum pelatihan tenaga kerja	Komentar
- Filosofi dan kebijakan pendidikan	Komentar

Demografis :						
- Ukuran populasi	Komentar
- Struktur usia	Komentar
- Distribusi geografis	Komentar
- Bauran etnik	Komentar
- Distribusi pendapatan	Komentar
- Tingkat tabungan personal	Komentar
Sosiokultural						
- Perempuan sebagai tenaga kerja	Komentar
- Keragaman tenaga kerja	Komentar
- Sikap terhadap kualitas hidup pekerja	Komentar
- Sikap terhadap lingkungan	Komentar
- Pergerakan pilihan pekerja dan karier	Komentar
- Pergerakan pilihan berkaitan dengan karakteristik produk dan jasa	Komentar
Teknologi :						
- Inovasi produk	Komentar
- Aplikasi pengetahuan	Komentar
- Fokus pada privat dan pemerintah yang didukung oleh pengeluaran riset dan pengembangan	Komentar
- Teknologi komunikasi yang baru	Komentar
TOTAL	

Tabel : 8.2
Matrik EFI

Faktor Struktur Internal	Kekuatan		Kelemahan		Nilai	Komentar
	Bobot	Rat.	Bobot	Rat.		
Pemasaran						
- Strategi harga	Komentar
- Kegiatan distribusi	Komentar
- Jalur distribusi	Komentar
- Kualitas produk	Komentar
- Posisi bersaing	Komentar
- Pangsa pasar yang dikuasai	Komentar
- Kemasan yang efektif dan efisien	Komentar
- Sistem penelitian pasar yang efisien	Komentar
- Kelengkapan lini produk	Komentar
- Lindungan hak paten	Komentar
- Pernyataan puas konsumen	Komentar
- <i>Salesforce</i> yang efisien	Komentar
Operasi :						
- Total biaya operasi yang rendah dari pesaing	Komentar
	Komentar

- Kapasitas untuk memenuhi permintaan pasar	Komentar
- Fasilitas produksi yang efektif dan efisien	Komentar
- Mesin dan peralatan yang efisien	Komentar
- Sistem pengawasan persediaan	Komentar
- Sistem persediaan	Komentar
- Kebijakan <i>maintenance</i>	Komentar
- Biaya bahan baku dan proses produksi	Komentar
S. D. M. :						
- Struktur Organisasi dan suasana efektif	Komentar
- <i>Corporate image and prestige</i>	Komentar
- Ukuran perusahaan	Komentar
- Hubungan efektif dengan serikat kerja dan biaya tenaga kerja	Komentar
- Sistem strategi perusahaan	Komentar
- Hubungan antar manajemen dan karyawan	Komentar
- MIS dan sistem komputer yang efektif	Komentar
- MSDM yang efektif dan efisien	Komentar
Keuangan dan akuntansi :						
- Sumber dan kekuatan finansial	Komentar
- <i>Cost capital</i> dan harga saham	Komentar
- Struktur modal yang efektif	Komentar
- Performa keuangan melalui analisis rasio	Komentar
- Kondisi perpajakan yang menguntungkan	Komentar
- <i>Accounting system</i> yang efisien	Komentar
- Perencanaan finansial	Komentar
- Hubungan baik dengan persero	Komentar
R & D :						
- Kemampuan penelitian dalam perusahaan	Komentar
- Kemampuan pengembangan <i>product engineering</i>	Komentar
- Desain produk	Komentar
- Kemajuan dalam menggunakan material lama atau baru	Komentar
- Pengembangan kemasan unggul	Komentar
- Laboratorium dan fasilitas yang lengkap	Komentar
- Lingkungan kerja yang cocok untuk kreativitas dan inovasi	Komentar
- Kemampuan untuk peramalan	Komentar

teknologi						
Budaya Perusahaan :						
- Membantu membangkitkan komitmen karyawan	Komentar
- Membawa identitas bagi karyawan	Komentar
- Sebagai pedoman atau petunjuk	Komentar
- Menambah stabilitas organisasi	Komentar
TOTAL	

Hasil dari evaluasi faktor eksternal (EFE) dan evaluasi faktor internal (EFI) akan menempatkan posisi perusahaan. EFE akan menunjukkan apakah perusahaan mendapatkan peluang dari lingkungan atau perusahaan mendapatkan ancaman. Sedang dari EFI akan menunjukkan keunggulan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan yang merupakan *Keys Success Factors* industri.

Terdapat empat kondisi perusahaan jika dilihat dari evaluasi faktor eksternal (EFE) dan evaluasi faktor internal (EFI) yaitu :

1. Perusahaan dalam kondisi ada **peluang dan punya kekuatan**
2. Perusahaan dalam kondisi ada **peluang tapi punya kelemahan**
3. Perusahaan dalam kondisi ada **ancaman tapi punya kekuatan**
4. Perusahaan dalam kondisi ada **ancaman dan punya kelemahan**

Kondisi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar : 8.4.
Kondisi Perusahaan Berdasarkan
EFE dan EFI



MEMILIH STRATEGI

Memilih strategi adalah analisis terpenting dari perencanaan strategi. Analisis pilihan strategi adalah sebuah analisis yang dilakukan perusahaan untuk memilih strategi-strategi : (1). Strategi korporasi (*corporate strategy*). Strategi ini juga disebut strategi tingkat perusahaan atau strategi induk (*grand strategic*) yang berorientasi jangka panjang sebagai pedoman tindakan-tindakan penting perusahaan. Strategi ini juga memonitor strategi di tingkat bawahnya (strategi generik). (2). Strategi Generik atau strategi bisnis (*business strategy*). Strategi generik yaitu strategi yang dilakukan perusahaan untuk dapat meraih keunggulan bersaing. (3). Strategi fungsional (*functional strategy*). Strategi ini merupakan implementasi pada departemen-departemen fungsional.

MEMILIH STRATEGI KORPORASI

Dalam memilih strategi korporasi, terdapat tiga tahapan untuk merumuskannya sebagai berikut :

1. Tahap Input

Pada tahap ini hasil dari analisis KEKEPAN (*SWOT Analysis*) berupa matrik EFE dan matrik EFI serta hasil analisis karakteristik industri dan *Keys Success Factors* dalam industri dipakai sebagai input atau informasi dalam pembuatan strategi. Semua data hasil diinventarisir untuk digunakan dalam tahap selanjutnya.

2. Tahap Percocokan (Mach)

Semua informasi yang diperoleh pada tahap 1 dicocokkan untuk memperoleh beberapa alternatif strategi perusahaan. Ada beberapa alat yang digunakan dalam tahap ini yaitu :

- a. Matriks SWOT
- b. Matriks SPACE
- c. Matriks Internal-Eksternal
- d. Matrik *General Electric* (GE)
- e. Matrik Pertumbuhan *Boston Consulting Group* (BCG)

3. Tahap Keputusan

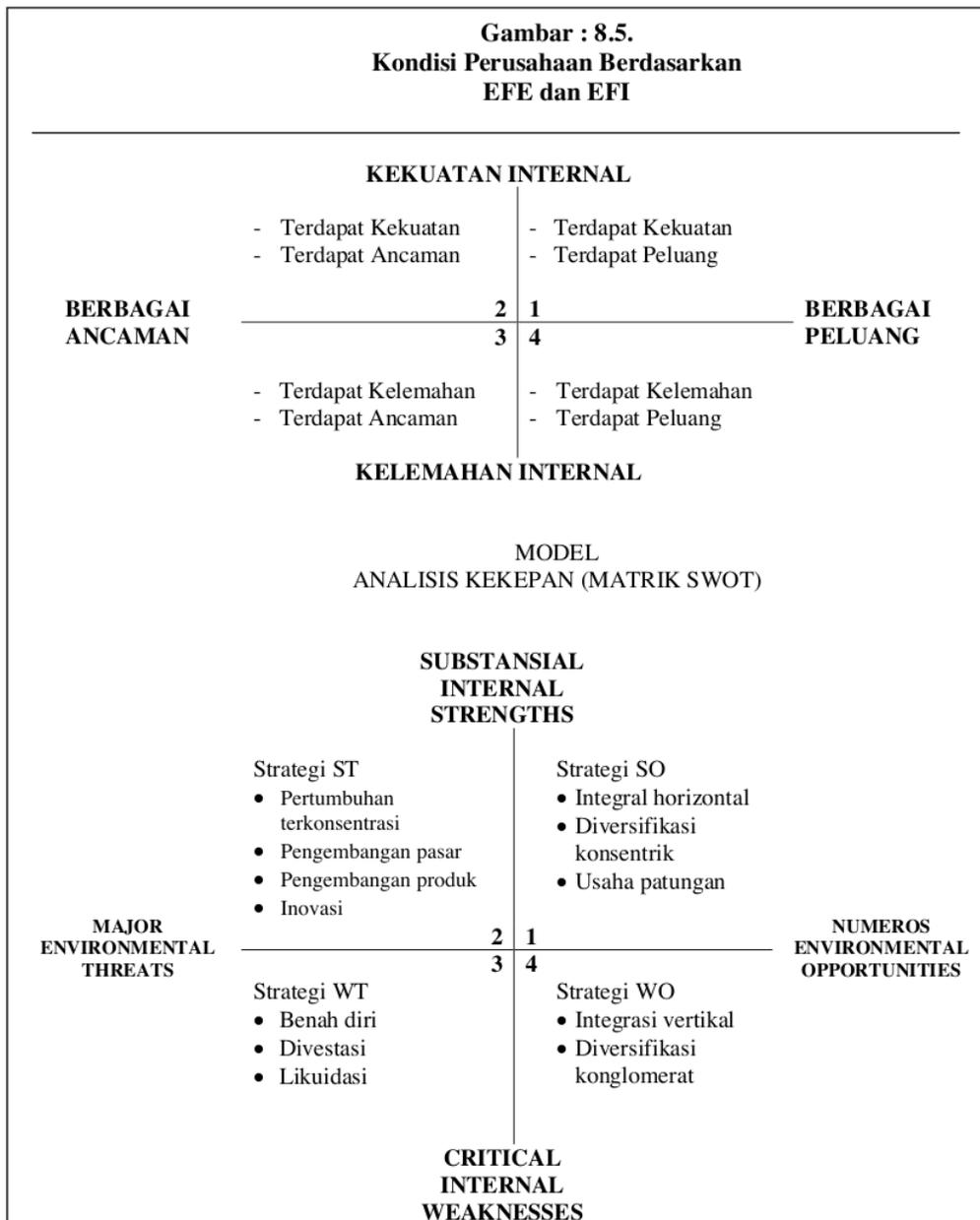
Dari alternatif strategi yang dihasilkan pada tahap 2, dipilih satu strategi yang paling tepat. Alat yang digunakan untuk memilih adalah *Quantitative Strategic Planning Matrics* (QSPM).

MODEL UNTUK MEMILIH STRATEGI

1. Analisis KEKEPAN (*SWOT Analysis*)

Model analisis KEKEPAN adalah model yang digunakan untuk memilih strategi korporasi yang didasarkan pada pertimbangan analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal. Analisis lingkungan eksternal akan melahirkan peluang atau ancaman bagi perusahaan. Sedangkan lingkungan internal menunjukkan kekuatan dan kelemahan perusahaan di industri dari segi operasi perusahaan. Model memilih strategi perusahaan dari hasil analisis lingkungan yang ditunjukkan dari Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) dan Evaluasi Faktor Internal (EFI). Hasil dari EFE dan EFI tersebut dituangkan dalam gambar sebagai berikut :

**Gambar : 8.5.
Kondisi Perusahaan Berdasarkan
EFE dan EFI**



Sumber : Pearce Robinson : *Strategic Management* (diolah oleh penulis)

Gambar : 8.6
Tip Memilih Strategi Corporate

**SUBSTANCIAL
INTERNAL
STRENGTHS**

Strategi SO

- Integral horizontal - *Meningkatkan kapabilitas keluaran secara cepat*
- Diversifikasi konsentrik - *Karena masih terkait dengan bisnis semula, maka bisa ekspansi yang mulus, sinergi, dan menguntungkan perusahaan*
- Usaha patungan - *Meningkatkan kapabilitas sumber daya via penerapan eksternal, mengembangkan kekuatan perusahaan ke arena bersaing yang ragu-ragu untuk dimasuki sendiri.*

Kuadran 1
Maksimumkan kekuatan secara agresif memperluas basis operasi

**NUMEROS
ENVIRONMENTAL
OPPORTUNITIES**

Kuadran 4
Mengikatkan diri pada satu bidang usaha

Strategi WO

- Integrasi Vertikal - *Reduksi risiko dengan mengurangi ketidakpastian masukan atau akses ke pelanggan*
- Diversifikasi konglomerat - *Investasi yang menguntungkan dengan mengalihkan perhatian manajemen ke bisnis semula*

**CRITICAL
INTERNAL
WEAKNESS**

**SUBSTANCIAL
INTERNAL
STRENGTHS**

Strategi ST

- Pertumbuhan terkonsentrasi - *Pengikatan diri pada produk atau pasar yang ada*
- Pengembangan pasar - *Jika produk akan diterima pelanggan baru*
- Pengembangan - *Jika pelanggan lama akan berminat terhadap produk yang masih berlaku dengan lini produk yang ada*
- Inovasi - *Jika kekuatan produk ada pada desain atau teknologi*

Kuadran 2

Mengubah arah sumber daya dari satu aktivitas bisnis internal ke ruang lain

**NUMEROS
ENVIRONMENTAL
OPPORTUNITIES**

Kuadran 4

Perubahan dan kelangsungan hidup adalah kemampuan meraih bagian pasar yang besar untuk kemungkinan skala ekonomi

Strategi WT

- Benah diri - *Memotong kegiatan-kegiatan bisnis yang sedang berjalan agar efisien (kembali ke remisi pokok)*
- Divestasi - *Mengembalikan investasi sebagai tawaran yang baik*
- Likuidasi - *Jika terjadi kebangkrutan atau penyedotan sumber daya perusahaan*

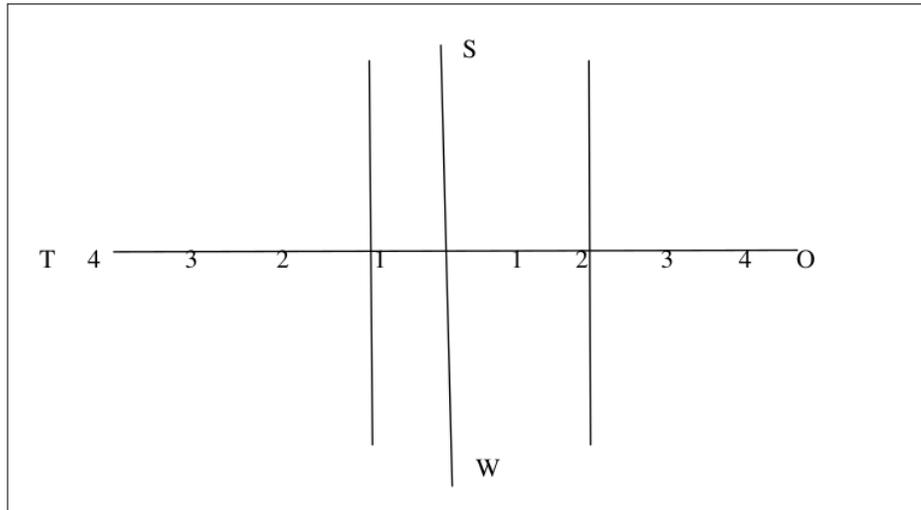
**CRITICAL
INTERNAL
WEAKNESS**

Sumber : Pearce Robinson : Strategic Management

Tahapan dalam Pembuatan matriks SWOT

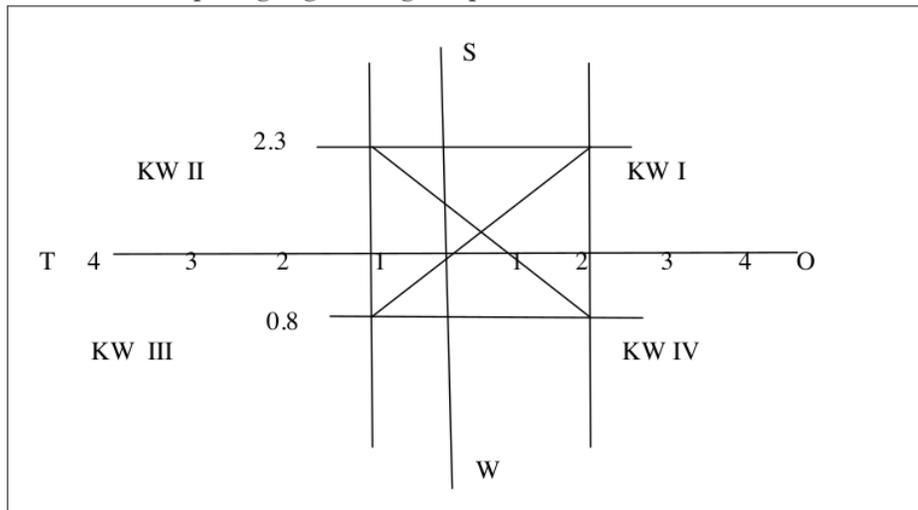
- 1). Gambarlah garis salib sumbu dengan Opportunity di kanan, threat di kiri, strength di atas dan weakness di bawah. Buat skala yang tepat dengan angka 1 sampai 4

Gambar : 8.7
Matriks SWOT



- 2). Tentukan total nilai dari Peluang (Opportunity) yang dihasilkan dari Matriks EFE (bobot x rating untuk peluang), misalnya diperoleh angka 2,0.
- 3). Tentukan total nilai dari Ancaman (threat) yang dihasilkan dari Matriks EFE (bobot x rating untuk ancaman) , misalnya didapatkan angka 1,1
- 4). Tentukan total nilai dari kekuatan (strength) yang dihasilkan dari Matriks EFI (bobot x rating untuk kekuatan), misalnya diperoleh angka 2.3.
- 5). Tentukan total nilai dari kelemahan(weakness) yang dihasilkan dari Matriks EFI (bobot x rating untuk kelemahan) , misalnya didapatkan angka 0.8
- 6). Sambungkan garis diagonal-diagonal dan temukan perpotongan antar diagonal.
- 7). Perpotongan terletak pada kuadran I, II, III, atau IV
- 8). Pada gambar perpotongan ada di kuadran I sehingga pilihan strateginya adalah : Integrasi horisontal, diversifikasi konsentrik atau usaha patungan

Gambar : 8.8
Perpotongan garis diagonal pada Matriks SWOT



2. MATRIKS INTERNAL – EKSTERNAL

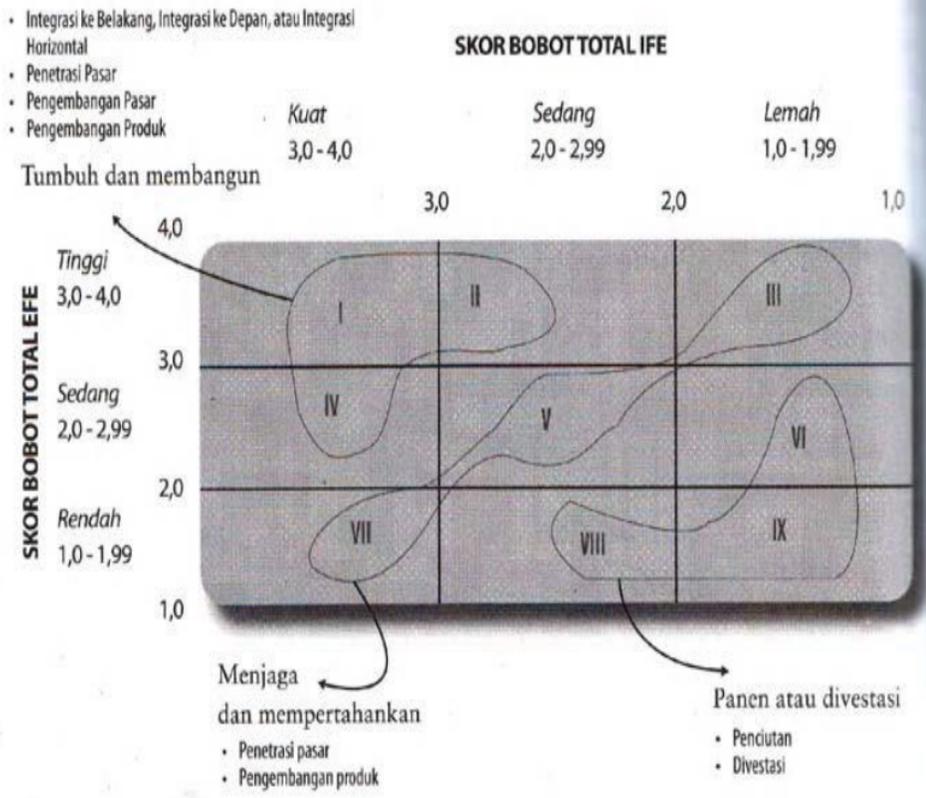
⁸ Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci: skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y. Skor bobot total yang diperoleh dari divisi-divisi tersebut memungkinkan susunan Matriks IE di tingkat perusahaan. Pada sumbu x dari Matriks IE, skor bobot IFE total 1,0–1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, skor 2,0– 2,99 dianggap sedang, dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah kuat. Serupa dengannya, pada sumbu y, skor bobot EFE total 1,0–1,99 dipandang rendah, skor 2,0–2,99 dianggap sedang, dan skor 3,0–4,0 adalah tinggi. Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategis yang berbedabeda.

Pertama, ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun. Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal) bisa menjadi pilihan yang paling tepat bagi divisi-divisi ini.

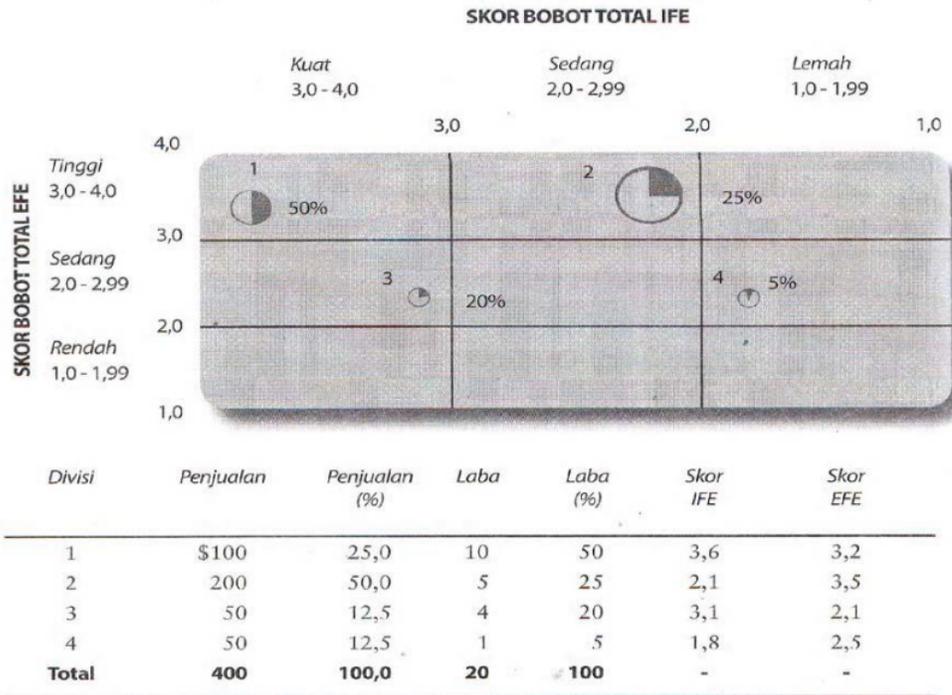
Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan; penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang paling banyak digunakan dalam jenis divisi ini.

Ketiga, ketentuan umum untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, dan IX adalah panen atau divestasi. Organisasi yang berhasil, mampu mencapai portofolio bisnis yang masuk atau berada di seputar sel I dalam Matriks IE. Hal ini dapat terlihat pada Gambar 3. Contoh Matriks IE yang lengkap ditampilkan pada Gambar 4 berikut ini, di mana organisasi terdiri atas empat divisi. Sebagaimana diindikasikan oleh posisi lingkarannya, strategi tumbuh dan membangun sesuai untuk Divisi 1, 2, dan 3. Divisi 4 adalah kandidat untuk strategi panen atau divestasi. Divisi 2 menghasilkan persentase terbesar dari penjualan perusahaan maka ditunjukkan dengan lingkaran terbesar. Divisi 1 menghasilkan proporsi terbesar dalam total laba, sehingga memperoleh potongan kue terbesar

Gambar : 8.9.
Matrik internal-eksternal 1



Gambar : 8.10
Matrik Internal – Eksternal 2



3. Matrik *General Electric* (GE)

Matrik *general electric* adalah matrik yang digunakan oleh perusahaan untuk memilih strategi tingkat korporasi dengan mempertimbangkan parameter *Industry Attractiveness Factors* (faktor daya tarik industri) dan *Business Strength Factors* (faktor kekuatan bisnis). Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut :

Business Strength Factor (faktor daya tarik industri) :

1. Ukuran pasar dan pertumbuhan
2. Margin laba industri
3. Intensitas Persaingan
4. Skala Ekonomis
5. Teknologi
6. Sosial, lingkungan, hukum dan pengaruh konsumen

Business Strength Factor (faktor kekuatan bisnis) :

1. Pangsa pasar relatif
2. Margin laba
3. Kemampuan bersaing terhadap harga dan kualitas
4. Pengetahuan konsumen mengenai pasar
5. Kekuatan dan kelemahan
6. Pengalaman Manajemen

Tabel : 8.3.
Skoring Daya Tarik Industri dan Kekuatan Bisnis

Faktor Daya Tarik Industri	Bobot	Rating	Skor
1. Ukuran pasar dan pertumbuhan
2. Margin laba industri
3. Intensitas Persaingan
4. Skala ekonomis
5. Teknologi
6. Sosial, lingkungan, hukum dan pengaruh konsumen
TOTAL	100

Tabel : 8.4.
Skoring Daya Tarik Industri dan Kekuatan Bisnis

Faktor Kekuatan Bisnis	Bobot	Rating	Skor
1. Pangsa pasar relatif
2. Margin laba
3. Kemampuan bersaing terhadap harga dan kualitas
4. Pengetahuan konsumen mengenai pasar
5. Kekuatan dan kelemahan
6. Pengalaman Manajemen
TOTAL	100

Sumber : Pearce Robinson : *Strategic Management* (diolah oleh penulis)

Tabel : 8.5.
Memilih Strategi Korporasi dengan GE

		KEKUATAN BISNIS		
		Tinggi	Rata-rata	Lemah
DAYA TARIK INDUSTRI	TINGGI	GROWTH Konsentrasi Via Integrasi Vertikal	GROWTH Konsentrasi Via Integrasi Horisontal	RETRENCHMENT Benah diri
	SEDANG	STABILITY	GROWTH Konsentrasi Via Integrasi Horisontal	RETRENCHMENT <i>Captive company or Divestment</i>
		HATI-HATI	STABILITY Tidak ada perubahan profit ST	
	RENDAH	GROWTH Diversifikasi Konsentrik	GROWTH Diversifikasi Konglomerasi	RETRENCHMENT Bangkrut Atau likuidasi

Sumber : Pearce Robinson : *Strategic Management*

4. Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (*Strategic Position and Action Evaluation- SPACE*)

Merupakan kerangka empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif atau kompetitif yang paling cocok untuk organisasi tertentu. Sumbu-sumbu Matriks SPACE menunjukkan dua dimensi internal (kekuatan finansial/ *financial strength* – FS) dan keunggulan kompetitif (*competitive advantage* – CA) dan dua dimensi eksternal yaitu stabilitas lingkungan (*environment stability*-ES) dan kekuatan industri (*industry strength*- IS). Keempat faktor ini kiranya merupakan penentu terpenting dari strategi keseluruhan suatu organisasi.

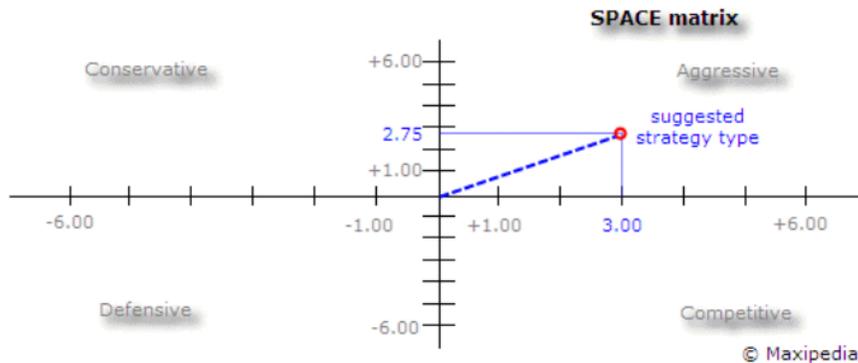
Metode pembuatan matriks SPACE

Matriks ini terbagi dalam empat kuadran yang menggambarkan perbedaan dalam strategi yang disarankan, meliputi strategi :

- Aggressive
- Conservative
- Defensive
- Competitive

Matriks SPACE ditunjukkan dalam gambar berikut ini.

Gambar : 8.11
Matriks SPACE



Pada gambar di atas menunjukkan perusahaan disarankan untuk menjalankan strategi agresive. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif kuat, dengan pertumbuhan pasar yang cepat perlu untuk menggunakan kekuatan internalnya untuk mengembangkan strategi penetrasi pasar dan pengembangan pasar.

SPACE matrix didasarkan atas empat area analisis.

Internal strategic dimensions:

Financial strength (FS)

Competitive advantage (CA)

External strategic dimensions:

Environmental stability (ES)

Industry strength (IS)

Matriks SPACE menggambarkan dua dimensi internal (kekuatan keuangan=financial strength/FS) dan (keunggulan bersaing= competitive advantage/CA) dan dua dimensi eksternal (stabilitas lingkungan= environmental stability/ES) dan (kekuatan industry= industry /IS). Keempat factor ini merupakan factor terpenting dalam menentukan posisi strategis perusahaan.

Langkah-langkah dalam mengembangkan matriks SPACE :

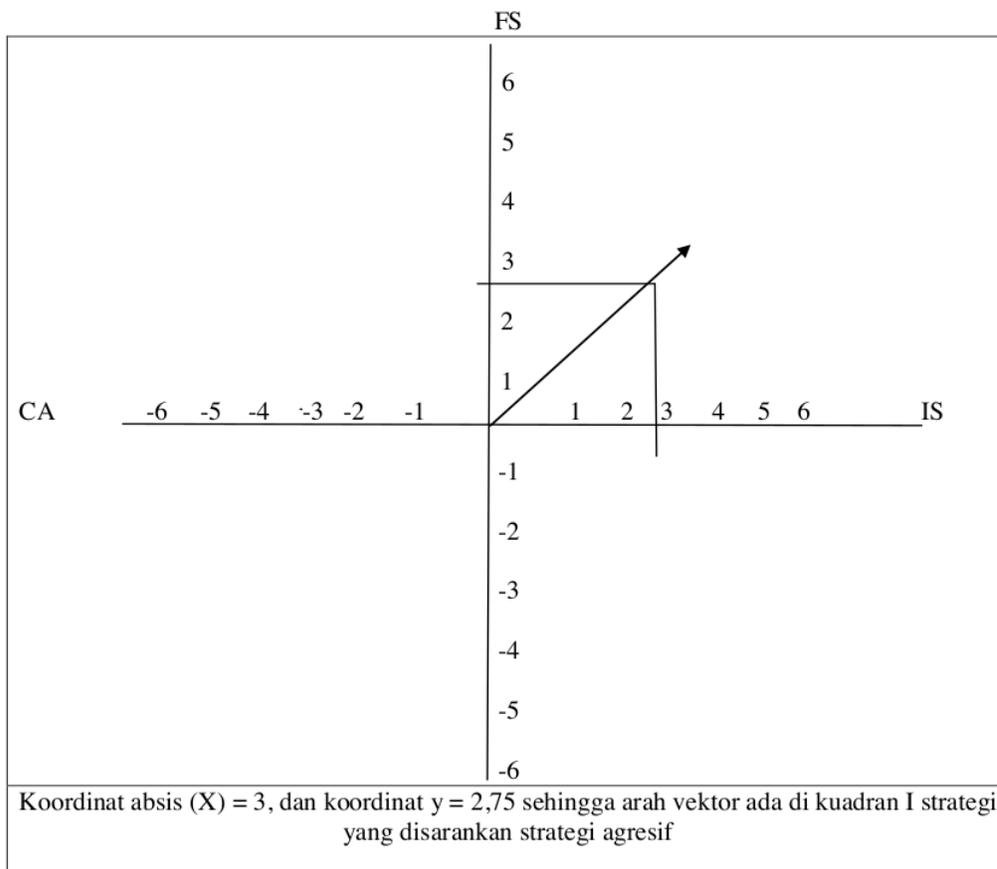
1. Pilih kumpulan variabel untuk menetapkan FS,CA, ES dan IS
2. Beri nilai angka mulai +1 terburuk sampai +6 terbaik dari masing-masing variabel yang menyusun dimensi FS dan IS, sedangkan nilai -1 terbaik dan -6 terburuk untuk variabel yang menyusun dimensi ES dan CA
3. Hitung nilai rata-rata dari variabel yang menyusun dimensi FS, IS, ES, dan CA
4. Gambarkan nilai ratarata tersebut dalam sumbu yang tepat pada masing-masing dimensi FS, IS, ES, dan CA pada matriks SPACE
5. Gambarkan dua nilai pada sumbu-x dan gambarkan titik resultan pada x. Tambahkan dua nilai pada sumbu -y dan gambarkan titik resultan pada y . gambarkan perpotongan xy baru

6. Gambarkan vector penunjuk arah yang melewati perpotongan. Dan tentukan ada di kudran berapa untuk menentukan alternative strategi.

Tabel : 8.6
Contoh Mengembangkan matriks SPACE

		Internal Strategic Position		External Strategic Position	
Axis X	Competitive (CA)		Industry (IS)		
	<i>(-6 worst, -1 best)</i>		<i>(+1 worst, +6 best)</i>		
	-1	Product quality	+6	Barriers to entry	
	-1	Market share	+4	Growth potential	
	-3	Brand & image	+4	Access to financing	
	-2	Product life cycle	+5	Consolidation	
	Average -1.75		Average +4.75		
Total axis X score: 3.00					
Axis Y	Financial (FS)		Environmental (ES)		
	<i>(+1 worst, +6 best)</i>		<i>(-6 worst, -1 best)</i>		
	+5	ROA	-2	Inflation	
	+4	Leverage	-1	Technology	
	+6	Liquidity	-2	Demand elasticity	
	+5	Cash flow	-4	Taxation	
	Average +5.00		Average -2.25		
Total axis Y score: 2.75					

© Maxipedia



5. Matriks BCG (*Boston Consulting Group*)

Analisis BCG

Teknik analisis ini berwujud matriks yang mencerminkan kajian “heterogen product”. Pada matriks ini diketengahkan berbagai “keputusan diagnostik” yang mengisyaratkan bahwa suatu perusahaan bisa mengalokasikan sumberdayanya pada berbagai produk dan atau jasa yang produk⁸.

Secara grafis menggambarkan perbedaan antara divisi dalam hal posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri. Matriks BCG memungkinkan sebuah organisasi multidivisional mengelola portofolio bisnisnya dengan cara mengamati posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri tiap divisi relatif terhadap semua divisi lain dalam organisasi.

Divisi yang berada di Kuadran I memiliki posisi pangsa pasar yang relatif rendah, namun mereka bersaing di industri dengan tingkat pertumbuhan tinggi. Pada umumnya, kebutuhan kas perusahaan ini tinggi sementara pendapatan kas mereka rendah. Bisnis ini dinamakan Tanda Tanya karena organisasi harus memutuskan apakah akan memperkuat bisnis dengan strategi yang intensif atau menjualnya. Pada kuadran II dinamakan dengan Bintang, yang menggambarkan peluang pertumbuhan dan profitabilitas jangka panjang terbaik organisasi. Divisi dengan pangsa pasar relatif tinggi dan tingkat pertumbuhan industri yang tinggi harus memperoleh investasi yang substansial untuk mempertahankan atau memperkuat posisi mereka.

Integrasi ke depan, integrasi ke belakang dan integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar serta pengembangan produk merupakan strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan oleh berbagai divisi. Kuadran III disebut Sapi Perah Kas karena memiliki posisi pangsa pasar relatif yang tinggi tetapi bersaing di industri dengan tingkat pertumbuhan yang rendah. Dinamakan Sapi Perah Kas karena divisi ini menghasilkan kas melebihi kebutuhannya dan sering “diperah”. Pengembangan produk atau diversifikasi bisa menjadi strategi yang menarik bagi Sapi Perah Kas. Sementara divisi-divisi pada kuadran IV dinamakan Anjing karena memiliki posisi pangsa pasar relatif yang rendah dan bersaing dalam industri yang tumbuh lambat atau sama sekali tidak tumbuh. Oleh karena posisi internal dan eksternal mereka yang lemah, bisnis ini seringkali di likuidasi, didivestasi, atau dipangkas melalui penciutan.

Terdapat 4 kuadran di dalam matriks BCG: *star*, *cash cows*, *question mark* dan *dog*. Kuadran *star* merupakan kuadran yang terletak di kiri atas, yang menandakan kondisi bisnis sedang berada dalam tingkat pertumbuhan (*growth*) yang cukup tinggi dan ukuran pasar (*market size*) yang besar. Kuadran *cash cows* terletak di bagian kiri bawah, yang menandakan kondisi bisnis sedang berada di tingkat pertumbuhan (*growth*) yang relatif lebih rendah, namun ukuran pasar (*market size*) yang besar. Kuadran *question mark* merupakan kuadran yang terletak di kanan atas, yang menandakan kondisi bisnis berada di tingkat pertumbuhan (*growth*) yang tinggi namun ukuran pasar (*market size*) yang masih kecil. Sementara itu, *dog* merupakan kuadran yang terletak di bagian kanan bawah, yang menandakan kondisi bisnis berada di tingkat pertumbuhan (*growth*) bermasalah serta ukuran pasar (*market size*) yang juga rendah. Berikut ini gambaran standar sebuah matriks BCG yang masih kosong.

Gambar : 8.12.
Matriks BCG



1

Asumsi dasar yang melingkupi analisis BCG :

- 1). Pangsa pasar suatu produk atau jasa relatif besar dan sedang menanjak secara pesat, umumnya cenderung menghasilkan profitabilitas yang tinggi dan berada pada tingkat persaingan yang stabil.
- 2). Sebaliknya bila suatu produk perusahaan mengalami pertumbuhan pasar yang lambat, upaya peningkatan pangsa pasarnya memerlukan biaya besar. Dalam kondisi ini BCG menganjurkan agar dana tunai yang didistribusikan untuk kegiatan usaha disesuaikan dengan pengembangannya.
- 3). Setiap perusahaan akan mengambil opsi strategi pertumbuhan pangsa pasar bila memiliki keunggulan daya saing dan mempunyai uang cukup untuk pengembangan itu.

Penjelasan Ilustrasi Matriks BCG :

- 1). **Bintang** menggambarkan kondisi perusahaan yang pasarnya melesat, di samping itu pangsa pasarnya juga besar, sehingga perusahaan mudah memperoleh dana tunai. Keadaan ini memudahkan perusahaan melakukan investasi-investasi baru. Jadi perusahaan yang berada pada posisi bintang mempunyai kemungkinan terbaik untuk mengembangkan investasinya.
- 2). **Sapi perahan** menggambarkan perusahaan mengalami pertumbuhan pasar yang rendah, tetapi mempunyai pangsa pasar tinggi. Kondisi ini masih memungkinkan rendahnya biaya (economies of scale) dan laba yang tidak maksimal. Implikasinya, biaya investasi ulang juga rendah bahkan bisa tidak ada. Dengan demikian bisa dikatakan perusahaan berada pada situasi yang apa adanya (tidak ekspansi).
- 3). **Anjing** merupakan kondisi perusahaan yang pertumbuhan produk dan pasarnya rendah dan memiliki pangsa pasar yang juga rendah. Keadaan demikian mengakibatkan laba perusahaan kecil. Untuk mempertahankan eksistensinya, perusahaan perlu tambahan dana. Upaya meminimalkan risiko lain dengan cara perusahaan dilikuidasi.
- 4). **Tanda tanya** mencerminkan kondisi perusahaan yang pangsa pasar produknya menanjak pesat tetapi mempunyai pangsa pasar rendah. Keadaan seperti ini sangat buruk. Kebutuhan dana tunainya tinggi tetapi pendapatannya rendah. Dalam kondisi

pertumbuhan tinggi seperti ini, pangsa pasar akan lebih mudah ditingkatkan jika ada dana tunai dibandingkan dalam keadaan anjing, karenanya akan dapat berubah mencapai bintang. Kalau strategi ini dilaksanakan, maka dalam jangka pendek akan terjadi aliran kas keluar (cash out), dalam rangka pelunasan pangsa pasar. Harapannya, tentu dikemudian hari terjadi hal yang sebaliknya – aliran kas masuk (cash in). Jika rekayasa/mengubah usaha seperti itu gagal, sebagian aktivitas bisnisnya hendaknya ditinggalkan.

Dari apa yang telah dibahas, bisa diketengahkan bahwa analisis BCG bertujuan mengembangkan keseimbangan antara berbagai portofolio produk. Posisi bintang dan sapi perahan diharapkan akan mencapai omzet penjualan yang besar. Sedang posisi tanda tanya relatif hanya sedikit dan posisi anjing sangat sedikit.

6. Matriks Grand Strategi

Matriks ini telah menjadi alat yang populer untuk merumuskan strategi alternatif. Semua organisasi dapat diposisikan di salah satu dari empat kuadran strategis. Untuk divisi-divisi suatu perusahaan dapat dilakukan yang serupa. Hal ini terlihat pada Gambar 5. Matriks Strategi Besar didasarkan pada dua dimensi evaluatif; posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar (industri). Setiap industri yang pertumbuhan penjualannya melebihi 5% dapat dianggap memiliki pertumbuhan yang cepat. Strategi yang tepat untuk dipertimbangkan organisasi ditampilkan dalam urutan daya tarik di setiap kuadran matrik tersebut.

Perusahaan-perusahaan yang berada dalam kuadran I Matriks Strategi Besar memiliki posisi strategis yang sempurna. Untuk perusahaan-perusahaan tersebut, konsentrasi pada pasar (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk (pengembangan produk) yang ada saat ini merupakan strategi yang sesuai. Perusahaan-perusahaan yang berada di Kuadran II perlu secara serius mengevaluasi pendekatan mereka terhadap pasar. Walaupun industri mereka tengah tumbuh, mereka tidak mampu bersaing secara efektif, dan mereka perlu mencari tahu mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif dan bagaimana perusahaan mencari tahu mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif serta bagaimana perusahaan memperbaiki daya saingnya. Untuk ini dapat digunakan strategi intensif (sebagai kebalikan strategi integratif atau diversifikasi) sebagai pilihan utama untuk dipertimbangkan. Namun jika perusahaan kurang memiliki keunggulan kompetitif, integrasi horizontal menjadi alternatif lain yang bagus. Sebagai pilihan terakhir, divestasi atau likuidasi dapat dipertimbangkan. Organisasi-organisasi kuadran III bersaing di industri yang pertumbuhannya lambat serta memiliki posisi kompetitif lemah. Berbagai perusahaan ini harus segera membuat perubahan drastis untuk menghindari penurunan yang lebih jauh atau kemungkinan likuidasi. Pengurangan biaya dan aset yang ekstensif harus dilakukan pertama kali. Strategi alternatif lainnya adalah dengan mengalihkan sumber daya dari bisnis saat ini ke bidang lain (diversifikasi).

Gambar : 8.13
Matrik Grand Strategi

		PERTUMBUHAN PASAR CEPAT		2 1	3 4	2 1	3 4
POSISI BERSAIN G KUAT	-	Per tumbuha n terkonse ntrasi	- Performasi Pertumbuh an terkonsentr asi				
	- Integrasi Vertikal	- Integrasi horisontal	- Integrasi				
		- Divestasi					
		- Likuidasi					
			POSISI BERSAIN LEMAH				

-
U
s
a
h
a
P
a
t
u
n
g
a

3. Memeriksa tahap 2 dan mengidentifikasi alternatif strategi yang dihasilkan pada tahap 2 ini.
4. Menetapkan nilai daya tarik (AS) yang menunjukkan nilai relatif dari setiap strategi. Kemudian akan dibandingkan daya tarik setiap strategi ini dengan masing-masing faktor internal dan eksternal perusahaan. Nilai daya tarik : 1 (tidak dapat diterima) ; 2 (ada peluang diterima) ; 3 (mungkin diterima) ; 4 (pada umumnya diterima).
5. Menghitung total nilai daya tarik. Yaitu dengan mengalikan daya tarik dengan bobot pada masing-masing faktor yang dinilai. Semakin tinggi total nilai daya tarik berarti semakin menarik strategi tersebut.
6. Menghitung jumlah total nilai daya tarik, dengan cara menjumlahkan total nilai daya tarik masing-masing strategi. Strategi terbaik dipilih atas dasar jumlah total nilai daya tarik tertinggi.

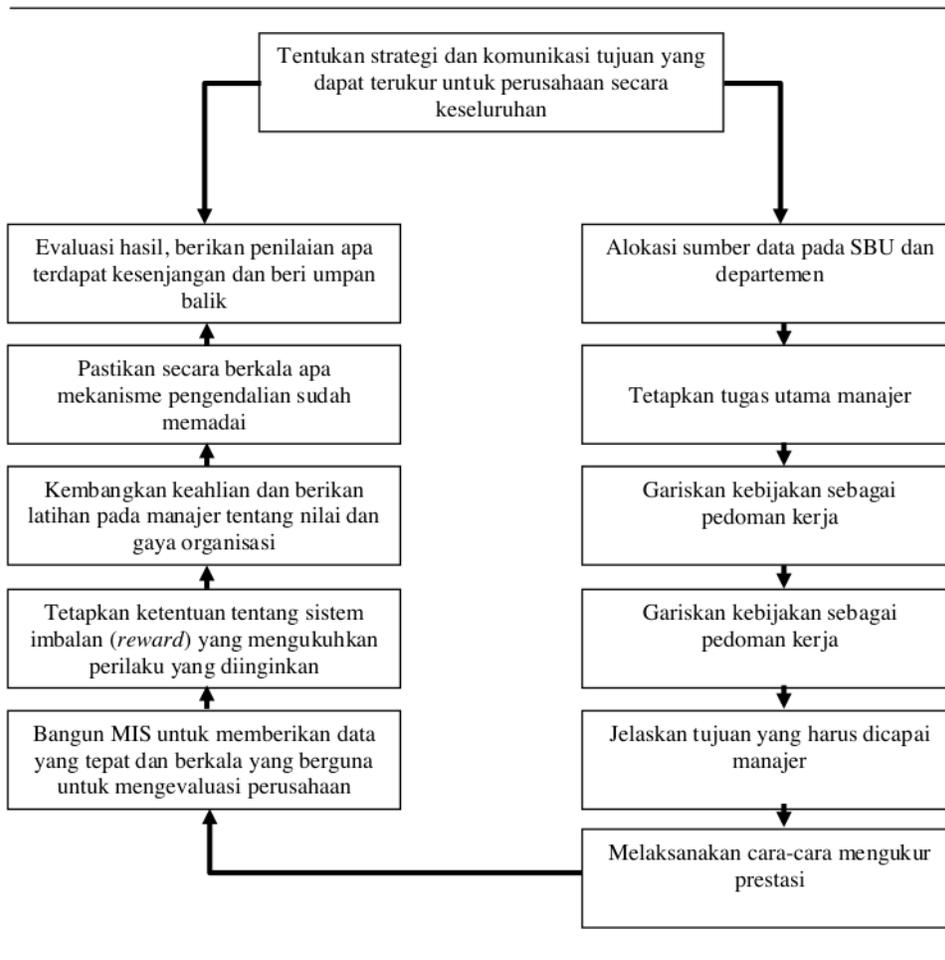
TUGAS MANDIRI :

Cari satu kasus pada perusahaan bisnis, yang dapat anda baca dari majalah / koran bisnis atau internet. Kumpulkan informasi sebanyak-banyaknya mengenai faktor internal dan eksternal perusahaan. Buat daftar dalam matriks EFE dan EFI. Selesaikan sampai pada analisis pilihan strategi dengan membuat Analisis SWOT dan sampai pada pembuatan Matriks QSPM untuk menentukan pilihan strategi di tingkat korporasi.

BAB IX IMPLEMENTASI STRATEGI

Implementasi strategi pada hakekatnya merupakan proses penerjemahan rencana-rencana strategi ke dalam hasil kongkret. Implementasi (pelaksanaan) diperlukan untuk memperinci secara lebih tepat dan jelas, bagaimana sesungguhnya pilihan strategi yang telah diambil direalisasikan. Proses implementasi strategi dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar : 9.1
Implementasi Strategi



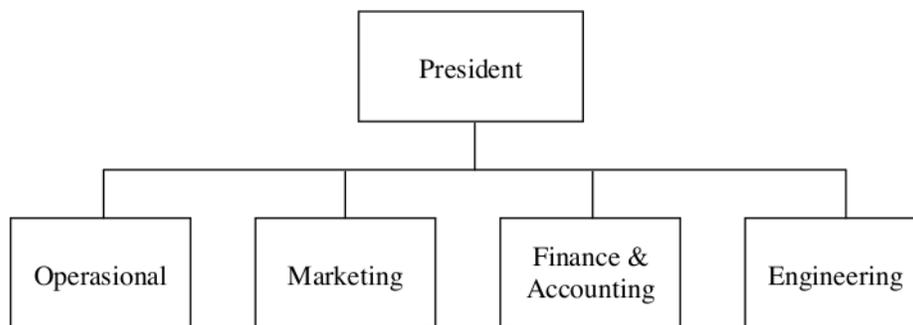
Bagan di atas menggambarkan salah satu cara memandang proses implementasi strategi. Arus bagan ditentukan secara bebas, artinya kegiatan tersebut dilaksanakan tidak harus secara berurutan. Seperti hanya mengenai perencanaan strategi, aspek-aspek implementasi ini juga saling berkaitan. Juga perlu diperhatikan bahwa arus pelaksanaan mengalir dari dan ke dalam perencanaan strategi. Pembentukan dan implementasi strategi saling terkait satu sama lain. Perlu diperhatikan bahwa dalam kebanyakan kasus, kebijakan, struktur, sistem imbalan dan sebagaimana telah ditetapkan, karena hal ini akan mempengaruhi pembentukan strategi.

Perencana strategi memiliki wewenang untuk mengalokasikan sumberdaya, yaitu menentukan divisi, departemen, atau SBU mana yang akan mendapatkan dana, beberapa jumlahnya, fasilitas apa saja, dan eksekutif mana yang akan melaksanakan.

IMPLEMENTASI ORGANISASI

Manajemen strategi menunjukkan bahwa strategi yang dipilih harus sesuai dengan struktur organisasi yang dipakai perusahaan. Organisasi melibatkan pembagian kerja antara kelompok dan individu serta mengusahakan agar bagian-bagian itu menyatu sehingga dapat terkoordinasi.

Gambar :9.2.
Organisasi Fungsional



Pimpinan perusahaan mengelompokkan karyawan dengan tipe-tipe pekerjaan yang dijalankan perusahaan.

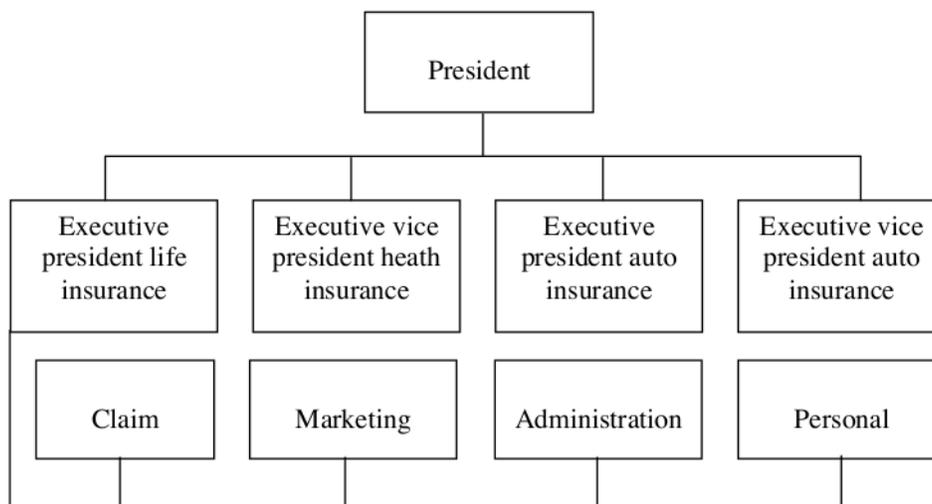
Kelebihan :

- Meningkatkan perhatian dalam departemen
- Komunikasi yang sederhana
- Memudahkan pengukuran hasil dari tiap fungsi
- Memudahkan proses pelatihan ahli fungsi

Kekurangan :

- Sulit mengkoordinasi antar fungsi
- Lebih mengutamakan tujuan fungsional (*functional mindset*)
- Membatasi pengembangan general manajer
- Mendorong konflik antar fungsi

Gambar : 9.3
Organisasi Divisional (Asuransi)



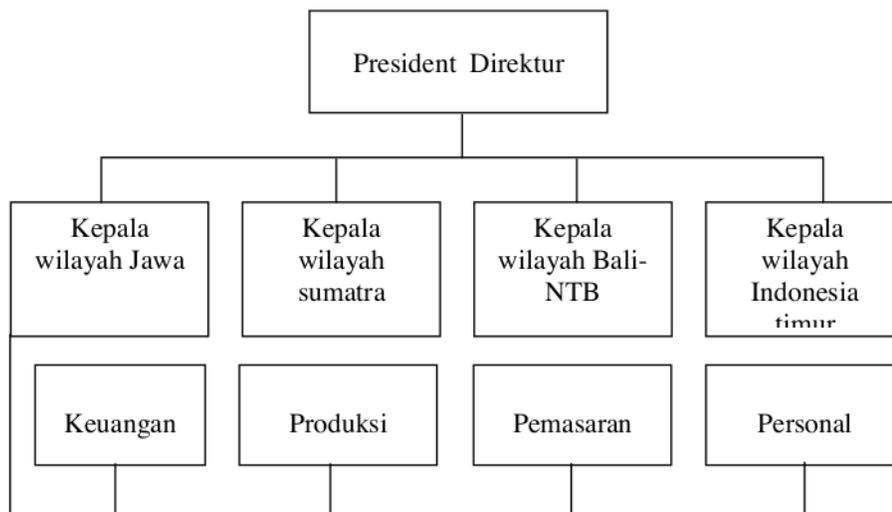
Kelebihan :

- Departemen sebagai *profit centre*
- Berpusat pada kebutuhan organisasi
- Tempat belajar yang baik bagi manajer

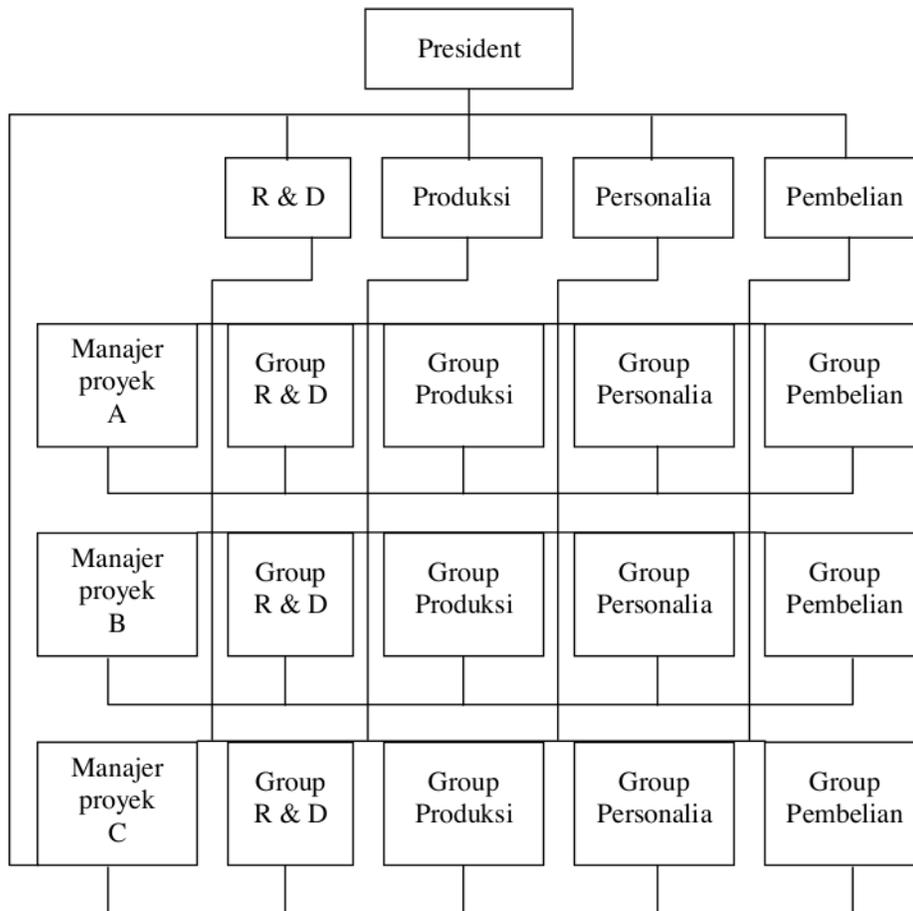
Kekurangan :

- Meningkatnya problem antar bagian dalam satu area produk
- Menurunkan komunikasi antar produk

Gambar : 9.4.
Organisasi divisional berdasar wilayah



Gambar : 9.5.
Organisasi Matrik



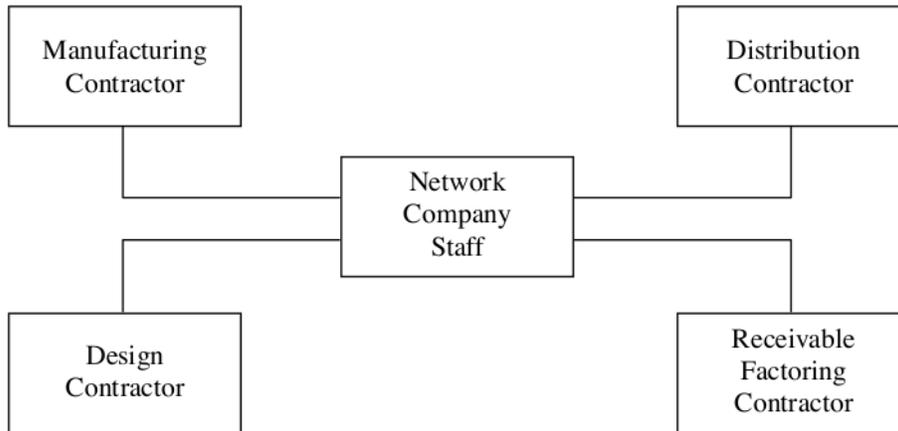
Kelebihan :

- Menghadapi beban kerja yang berfluktuasi
- Dapat menggunakan personil fungsi secara maksimal
- Memungkinkan untuk memberikan reaksi secara simultan

Kekurangan :

- Mengarah adanya kemungkinan adanya konflik antar dua operasi yang berbeda
- Menciptakan persaingan antara manajemen proyek dan manajer fungsi
- Proses pembuatan keputusan membutuhkan waktu yang lama.

Gambar : 9.6.
Organisasi Network



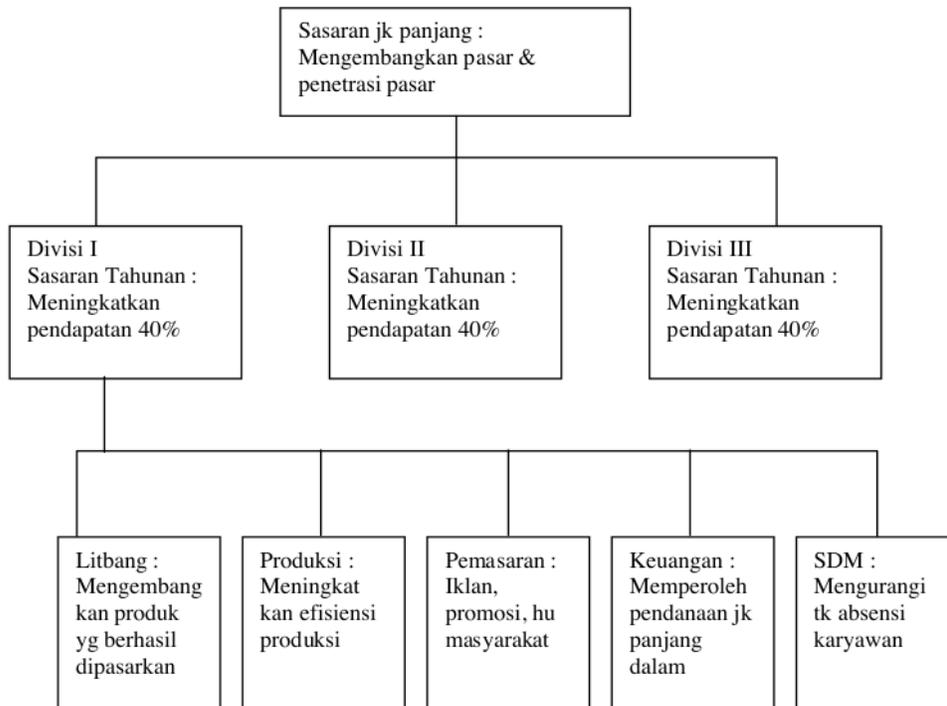
Kelebihan :

- Lebih lincah dan gerak cepat
- Butuh modal yang lebih ringan
- Biaya overhead lebih rendah
- Lebih mengarah ke enterpreneurial
- Dapat menggunakan tenaga kerja yang murah dan mudah
- Dapat menangkap teknologi luar dengan lebih baik

Kekurangan :

- Control produksi kurang
- Dapat kehilangan design manufacture
- Keamanan suplai kurang terjamin
- Mudah diserang dalam persaingan dari supplier.

Gambar : 9.7.
Implementasi Strategi dari Stamus Company
Sumber : Fred R David



BAB X EVALUASI STRATEGIK

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

PROSES PENGENDALIAN DAN EVALUASI

Proses evaluasi berhubungan dengan upaya mengendalikan kegiatan-kegiatan yang sedang berlangsung. Proses ini terdiri dari kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

1. Menentukan target prestasi kerja, standar dan batas toleransi untuk tujuan strategi dan rencana pelaksanaannya
2. Mengukur kedudukan yang sesungguhnya terhadap target yang ditentukan
3. Menganalisis penyimpangan terhadap batas toleransi
4. Melakukan modifikasi yang diperlukan

Evaluasi seharusnya dilakukan oleh manajemen tingkat puncak atau induk perusahaan maupun tingkat cabang. Manajemen puncak mengevaluasi seluruh strategi korporasi dan memantau evaluasi di tingkat SBU atau cabang.

KRITERIA UNTUK EVALUASI

Mendefinisikan atau mengukur evaluasi sebagai bagian dari efektifitas organisasi adalah amat penting. Ada dua kriteria dalam evaluasi, yaitu :

1. Kriteria kuantitatif

Kriteria ini dilakukan dengan membandingkan perkembangan perusahaan dengan sejarahnya sendiri atau membandingkan dengan pesaing. Sebagai ukuran perbandingan adalah : laba bersih, harga saham, tingkat deviden, hasil tiap saham, hasil pengembalian atas modal, luas pasar, pertumbuhan penjualan, jumlah hari kerja yang hilang akibat pemogokan, biaya dan efisiensi produksi efektifitas saluran distribusi, perputaran karyawan, indeks kepuasan karyawan, dan masih banyak lagi faktor lain yang dapat dinilai. Tetapi tidak semua faktor diukur, kita perlu menentukan faktor-faktor terpenting bagi strategi dan faktor kunci keberhasilan.

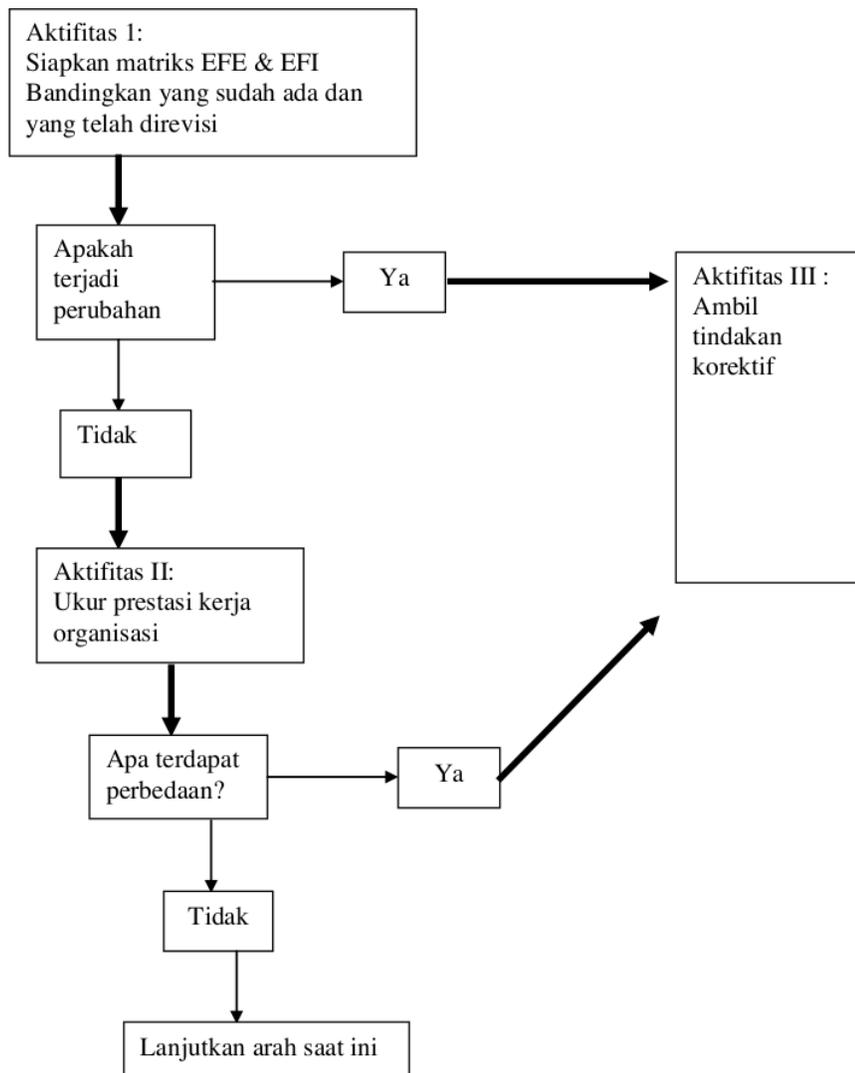
2. Kriteria Kualitatif

Penilaian dengan kriteria ini bersifat subyektif dan perlu dilakukan untuk mengukur evaluasi yang dijalankan. Hal-hal yang dinilai adalah sebagai berikut:

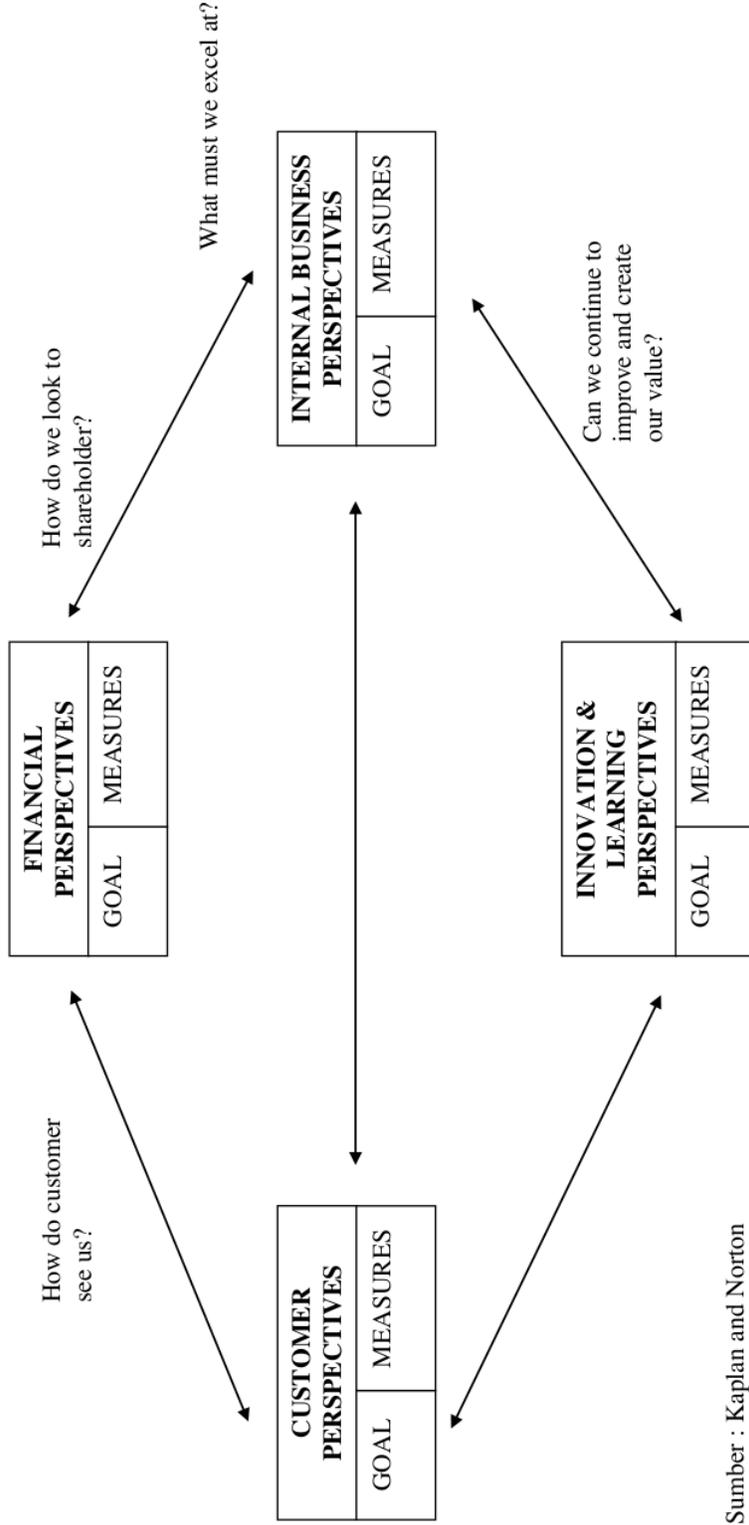
- a. Apakah strategi dan rencana yang terpadu dan komprehensif itu sesuai dengan asumsi-asumsi dan kondisi perusahaan?
- b. Apakah strategi dan rencana yang terpadu tersebut sesuai dengan sumber daya perusahaan, preferensi dan risiko waktu yang tersedia?
- c. Apakah strategi dan rencana tersebut layak dilakukan?

Kriteria kualitatif di atas perlu dilakukan, bila salah satu kriteria belum terpenuhi maka belum terlambat sebaiknya dilakukan penyesuaian atau penilaian ulang atas strategi yang dilakukan

Gambar : 10.1.
Kerangka Kerja Evaluasi Strategi



Gambar : 10.2.
MODEL BALANCE SCORE CARD



Sumber : Kaplan and Norton

1
Evaluasi dan Pengendalian Strategi berupa pengendalian operasi dan pelaporan kinerja.

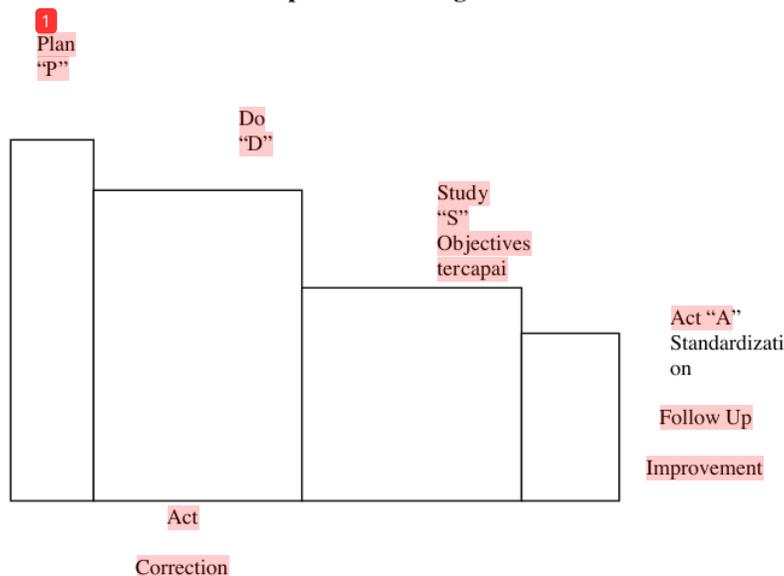
Pengendalian strategi dapat dilakukan melalui pengendalian operasi secara terintegrasi yang menyertakan unsur perbaikan berkelanjutan. Sifat perbaikan secara berkesinambungan ini dalam bahasa manajemen terkini dikenal dengan istilah “continuous improvement” atau dalam bahasa Jepangnya “Kaizen”. Substansi dari falsafah ini bisa dijelaskan dengan siklus/rantai “Deming”.

Program untuk pengendalian dan peningkatan mutu operasi dapat dilaksanakan dengan tahapan-tahapan berikut :

1. Menentukan opsi program pengendalian dan perbaikan operasi
2. Menjelaskan mengapa opsi program itu dipilih
3. Mengkaji situasi pemantauan yang kondusif
4. Melaksanakan agregasi data
5. Melakukan analisis data
6. Menentukan rencana perbaikan
7. Melakukan program perbaikan dalam jangka waktu tertentu
8. Mengevaluasi program perbaikan tersebut
9. Melakukan tindakan koreksi jika terjadi penyimpangan atas standar yang ada.

Tahapan-tahapan pengendalian dan perbaikan mutu operasi ini selaras dengan siklus Deming yang masing-masing diinisialkan dengan P = plan, D = do, S = study dan A = action. Secara skematik dapat digambarkan sbb :

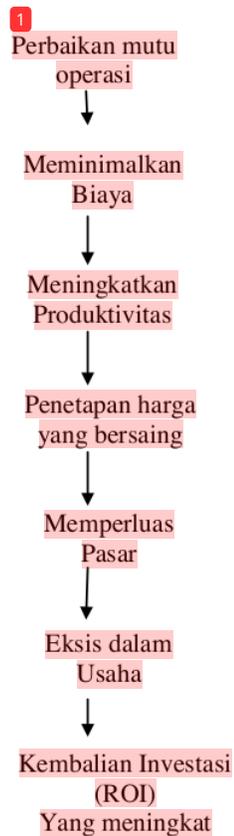
Gambar : 10.3.
Tahapan dalam Pengendalian Mutu



1 Implikasi sistem Kaizen

Proses pengendalian dan perbaikan operasi secara terintegrasi ini merupakan bagian dari jiwa manajemen mutu terpadu (Total Quality Management = TQM). TQM tidak sama dengan TQC (total quality control) karena TQM mempunyai jangkauan lebih luas. TQC merupakan program perbaikan mutu yang mengubah jalan pikiran karyawan tentang mutu dengan menekankan pada performance bebas kesalahan (zero defects). Adapun pada TQM, eksistensi kualitas dijadikan strategi perusahaan untuk memenangkan persaingan.

Gambar : 10.4.
Implikasi Kaizen



Total Quality Mangement :

Prinsip dasar dalam TQM

- Customer focus
- Quality Leadership
- Stakeholder focus
- Integrated Business Strategy
- Teamwork
- Empowerment

Produksi Tepat Waktu (just in time)

Salah satu wujud pemahaman mutu adalah memberikan layanan yang tepat waktu kepada konsumen. Just in time merupakan falsafah yang diterapkan dengan hanya memproduksi produk yang diperlukan, pada saat yang dibutuhkan konsumen dan dalam jumlah sebesar permintaan konsumen, dengan scenario yang paling efisien.

TQM adalah komitmen strategic untuk mengembangkan mutu dengan menggunakan dan mengkombinasikan metode-metode pengendalian mutu secara statistic (Statistical quality control procedure) serta merupakan komitmen budaya untuk mencari peningkatan produktivitas dan meminimalkan biaya. Metode statistic ini mencakup dua kategori :

1. Acceptance sampling procedure
Yaitu prosedur pengendalian mutu untuk menentukan apakah produk jadi sesuai dengan desainnya.
2. Process control procedure
Yaitu prosedur pengendalian mutu untuk memantau mutu selama proses produksi atas produk atau jasa.

1

CAMEL

Bank Indonesia berdasarkan SK Direksi BI No. 26/23/Kep/Dir tanggal 29 Mei 1993, telah mempunyai pedoman untuk menilai sehat tidaknya suatu bank – yaitu dengan menilai CAMEL-nya (C = capital, A = Asset produktif diklasifikasikan, M = management, E = earning, L = Liquidity) Hakekatnya menyerupai analisis rasio yang dikombinasikan dengan system scoring (benchmarking). Khususnya untuk aspek manajemen, di sini disediakan sejumlah pertanyaan yang harus dijawab.

Rasio-rasio perhitungan CAMEL adalah :

1. Jumlah modal Capital Adequacy Ratio (CAR) =

(bobot 25%) Jumlah aktiva tertimbang menurut resiko

2. Kualitas aktiva produktif :

a. Aktiva produktif diklasifikasikan (bobot 30%)

Aktiva produktif

b. Cadangan penghapusan aktiva produktif

Aktiva yang diklasifikasikan (bobot 5%)

3. Sejumlah pertanyaan yang menyangkut berbagai aspek manajemen yang masing-masing ada benchmarkingnya yaitu :

a. Manajemen Permodalan (bobot 2,5%)

b. Manajemen Aktiva (bobot 5%)

1 c. Manajemen Umum (bobot 12,5%)

d. Manajemen Rentabilitas (bobot 2,5%)

e. Manajemen Likuiditas (bobot 2,5%)

4. Rentabilitas :

a. Laba

Volume Usaha (asset) (bobot 5%)

b. Biaya Operasional

Pendapatan Operasional (bobot 5%)

5. Likuiditas :

a. Kewajiban bersih call money

Kas, Giro BI, Surat Berharga (bobot 5%)

b. Kredit yang disalurkan

Dana pihak III + modal inti (bobot 5%)

Hasil diagnosis CAMEL disimpulkan sebagai berikut :

Nilai CAMEL : 80 – 100 = sehat

66 – 80 = cukup sehat

51 – 65 = kurang sehat

0 – 50 = tidak sehat

DAFTAR PUSTAKA

- Jauh, Lawrence dan Glueck, William F, Business Policy and Strategic Management, Mc Graw Hill
- David, Fred R, Strategic Management : Concept and Cases, 12ed, Prentice Hall, New Jersey
- Pierce, Jack and Richard Robinson, 2000, Strategic Management, 7th edition, New York, Mc Graw Hill
- Porter, Michael E, Competitive Strategy, 1994, Free Press H. Rowe, r. Mason and K. DICKel, 2004, Strategic Management and Business Policy : A Methodological Approach, Addison – Wesley Publishing Co, Int
- Wahyudi, Agustinus Sri; Manajemen Strategik : Pengantar Proses berpikir Strategik, Binarupa Aksara
- Siagian, Sondang P., Manajemen Strategik, Sinar Grafika Offset Rangkuti, Freddy, Analisis SWOT
- www.msuyanto.com
- Umar, Husein. 2008. Strategic Management in action. Yogyakarta : Kanisius *New Weave* (2002:170) dan Schuler (1986) *Empowerment and the Law*
- Christoper, Martin. 1998. Logistics and supply chain management: strategies for reducing cost and improving service, London:Prentice-Hall,Inc.
- Doubler,Donald W.,dan David N.Burt,1999.,Purchasing and Supply Management:Text and Cases. International edition,sixth edition,New York:McGraw-Hill Companies,Inc.
- Levi, David Simchi,Philip Kaminsky, dan Edith Simchi levi,2000.,Designing and managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and case studies, Singapore, Irwin McGraw-Hill
- Anker, David. *Developing Business Strategies*. Chicago: Wiley, 1998. Anker, David.: *Bisnis Mengembangkan Strategi Chicago*. Wiley, 1998.
- Cook, Kenneth J. *The AMA Complete Guide to Strategic Planning for Small Business*. Chicago: American Marketing Association, 1995. Cook, Kenneth J. *Panduan Lengkap AMA Perencanaan Strategis untuk Usaha Kecil tahun 1995*. Chicago Pemasaran Amerika: Association,.

Goodstein, Leonard. *Applied Strategic Planning: How to Develop a Plan That Really Works*. New York: McGraw-Hill, 1992. , Leonard. Goodstein *Terapan Perencanaan Strategis: Bagaimana Mengembangkan Rencana Itu Benar-benar Pekerjaan: Baru*. York McGraw-Hill, 1992.

Richardus Eko Indrajit dan Richardus Djokopranoto, 2002., *Konsep Manajemen Supply Chain*, Grasindo, Jakarta

Thomson dan Strickland, 1993., *Strategic management: Concepts & Cases*, Seventh Edition., new York: John Wiley & Sons, Inc.

Toyota Production System, *Kunci Sukses Toyota menguasai dunia Desember 27, 2008* Eris Kusnadi

PENERAPAN ANALISIS STRENGTH WEAKNESS OPPORTUNITY THREAT PADA INDUSTRI BATIK DI JAWA TIMUR

Lestari, Kristiningsih, Wiwik Herawati

Fakultas Ekonomi Universitas Wijaya Kusuma Surabaya

Email korespondensi: lestari_ari10@yahoo.co.id ; kristiningsih_uwks@yahoo.co.id

Abstract

The purpose of this research is to explore the competitive advantage of Batik Industry in East Java in order to compete in local and international market. Batik artisans must be able to make engineering product attributes that could attract consumers by creating the attributes that match the customer's demand.

This research identifies specifically about the characteristics of batik product attributes at the batik region of East Java which is the most important component as the key to success of the industry. Key Success Factor will be very important as the strength of the product that can be used as a competitive advantage factor. By identifying these components can be used as an icon of batik products in small industries in each region in East Java. Components that become product advantages are tested with SWOT analysis that is by conducting Evaluation of External Factors (EFE) to determine the presence or absence of opportunities and threats. Evaluation of Internal Factors (EFI) to measure the strength of attributes compared to competitors' products (David, 2010).

The next stage is to determine the strategy at the functional level which in this study is limited to product marketing strategies that will be useful to improve the competitiveness of East Java batik products in international market.

This study is limited to the sampling of the study of SMEs Batik in Tanggumbumi Bangkalan, Tulangan Sidoarjo, Kerek Tuban and Paciran Lamongan, then further research can broaden the object of research in other areas more broadly. Further research can also explore the marketing strategy through the determination of segmentation, targeting and correct positioning to improve the competitiveness of East Java batik in national and international markets.

Keyword: Swot Analysis; Key Success factor; Business strategy; Marketing strategy

Abstraksi

Tujuan dari penelitian ini adalah mengeksplorasi keunggulan daya saing dari Industri Batik di Jawa Timur agar mampu bersaing di pasar lokal maupun internasional. Perajin batik harus mampu membuat rekayasa atribut produk yang mampu menarik konsumen dengan jalan menciptakan atribut yang sesuai dengan permintaan pelanggan.

Secara khusus penelitian ini mengidentifikasi karakteristik dari atribut produk batik pada daerah-daerah sentra batik wilayah Jawa Timur yang merupakan komponen terpenting sebagai kunci keberhasilan industri (Key Success Factors). Key Success Factor akan menjadi sangat penting sebagai kekuatan produk yang bisa dijadikan sebagai faktor keunggulan bersaing. Dengan jalan mengidentifikasi komponen ini bisa dijadikan icon produk batik di industri kecil pada masing-masing daerah di wilayah Jawa Timur.. Komponen yang menjadi keunggulan produk tersebut diuji dengan SWOT analysis yaitu dengan melakukan Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) untuk mengetahui ada

tidaknya peluang dan anacaman dan Evaluasi Faktor Internal (EFI) untuk untuk mengukur kekuatan atribut dibandingkan dengan produk pesaing (David, 2010).

Tahap selanjutnya adalah menentukan strategi di tingkat fungsional yang dalam penelitian ini dibatasi pada strategi pemasaran produk yang akan bermanfaat untuk meningkatkan daya saing produk batik Jawa Timur di mata dunia internasional.

Penelitian ini dibatasi pada sampling penelitian yaitu UKM Batik di wilayah Tangungbuni Bangkalan, Tulangan Sidoarjo, Kerek Tuban dan Paciran Lamongan, maka penelitian selanjutnya bisa memperluas obyek penelitian pada wilayah lain yang lebih luas. Penelitian selanjutnya juga dapat mengeksplorasi strategi pemasaran melalui penentuan segmentasi, tergetting dan positionong yang tepat untuk meningkatkan daya saing batik jawa Timur di pasar nasional maupun internasional.

Keyword : Swot Analysis; Key Success factor; Strategi Bisnis; Strategi pemasaran

1. PENDAHULUAN

1.1.Latar belakang Masalah

Pada era globalisasi sudah saatnya pemerintah mewujudkan perekonomian nasional yang kuat, tangguh, dan mandiri. Hal ini sejalan dengan konsep yang dicanangkan oleh Bung Karno dan Bung Hatta, tentang 'politik-ekonomi berdikari'. proses Pembangunan ekonomi haruslah didasarkan pada kekuatan lokal dan nasional untuk tidak hanya mencapai 'nilai tambah ekonomi' melainkan juga 'nilai tambah sosial-kultural', yaitu peningkatan martabat dan kemandirian bangsa (Swasono, 2003).

Pemerintah harus memberdayakan ekonomi rakyat yang mampu menjadi kekuatan ekonomi nasional yang tangguh..Ekonomi rakyat akan tumbuh secara natural karena adanya sejumlah potensi ekonomi disekelilingnya (Benu, 2002), sehingga diperlukan terobosan yang mampu menciptakan sebuah produk yang dapat bersaing di pasar global. Begitu cepatnya perubahan pada lingkungan eksternal akan merubah karakteristik industri sehingga mengharuskan sebuah institusi bisnis untuk mencari celah adanya peluang yang bisa diraih sekaligus mengantisipasi datangnya ancaman yang muncul. Produk yang mampu bersaing adalah produk yang mempunyai karakteristik yang menonjol dibandingkan dengan produk pesaing, sesuai dengan yang diinginkan oleh konsumen karena karena memberikan kepuasan kepada pelanggannya. Penyesuain atribut produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan menjadi hal yang sangat penting untuk dapat meraih keunggulan bersaing.

Identifikasi terhadap atribut produk adalah cara yang tepat untuk mencari komponen terpenting sebagai *Key Success Factor* yang merupakan kunci keberhasilan industri. Identifikasi ini untuk mencari kelebihan dari produk serta mencari atribut terpenting yang menjadi pertimbangan konsumen ketika memilih produk.

Strategi untuk mencapai keunggulan bersaing pada Produk Batik pada daerah daerah di Jawa Timur dapat dilakukan dengan cara mengidentifikasi atribut produk yang menonjol dan menjadikannya sebagai *Key Success Factor*

Industry yang diuji melalui SWOT Analysis. Komponen yang menjadi keunggulan produk tersebut diuji dengan *SWOT analysis* yaitu dengan melakukan Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) untuk mengetahui ada tidaknya peluang dan ancaman dan Evaluasi Faktor Internal (EFI) untuk mengukur kekuatan atribut dibandingkan dengan produk pesaing (David, 2010) Selanjutnya menentukan strategi di tingkat fungsional yang dalam penelitian ini dibatasi pada strategi pemasaran produk yang akan bermanfaat untuk meningkatkan daya saing produk batik Jawa Timur di mata dunia internasional.

1.2. Tujuan Penelitian

Secara khusus tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Menganalisis terjadinya perubahan lingkungan eksternal dan internal untuk mengidentifikasi adanya peluang dan ancaman dan kekuatan dan kelemahan pada sentra industri batik di wilayah Jawa Timur.
- 2) Menganalisis karakteristik industri pada sentra industri batik di wilayah Jawa Timur.
- 3) Menemukan strategi dengan memanfaatkan peluang dari perubahan karakteristik industri akibat dari perubahan lingkungan.
- 4) Menemukan kekuatan yang bisa dijadikan alternatif strategi dari karakteristik atribut produk yang bisa dikembangkan.
- 5) Menguji atribut produk yang merupakan *key success factor Industry* sebagai komponen kekuatan sebagai keunggulan bersaing.
- 6) Menguji coba atribut tersebut pada produk beberapa daerah sentra Batik di wilayah Jawa Timur
- 7) Menemukan alternatif strategi bisnis yang tepat sehingga produk mampu bersaing di pasar bebas.
- 8) Menemukan alternative strategi pemasaran yang tepat untuk meningkatkan daya saing Batik Jawa Timur di pasar bebas.

1.3. Tinjauan Pustaka

Penelitian mengenai analisis SWOT telah dilakukan para ahli strategik dalam dekade terakhir ini (Rerry Hill, 1997; G. Houben, 1999; Micco Kurtilla, 2000; Robert dyson, 2004; G.J. Hay, 2006; Memet Selvdi, 2012) Penulis strategik Marylin M. Helms (2010) telah melakukan review academic research dalam dekade terakhir tahun 1990 sampai 2010. Penggunaan analisis SWOT terus digunakan dalam literatur akademis peer-review. Banyak penelitian mendukung bahwa analisis SWOT digunakan sebagai alat untuk tujuan perencanaan. Selama dekade terakhir, penelitian SWOT telah berfokus pada analisis organisasi untuk tindakan strategis yang direkomendasikan. Sebagai metodologi untuk positioning strategis, analisis SWOT telah dipakai pada berbagai perusahaan dalam industri dan negara. Penggunaan SWOT juga sebagai alat pengajaran oleh konsultan, pelatih dan pendidik.

Keterbatasan dari penelitian strategik pada literature tersebut adalah terbatasnya ruang lingkup manajemen strategik pada penggunaan analisis SWOT. Maka untuk penelitian selanjutnya terdapat kebutuhan untuk menghubungkan analisis SWOT dengan alat dan metodologi strategis lainnya untuk pengembangan

teori lebih lanjut, karena penelitian terdahulu menunjukkan berkurangnya temuan kuantitatif tentang keberhasilan analisis SWOT. Penelitian ini mencoba menerapkan hasil analisis SWOT dalam perumusan strategi korporasi, strategi bisnis dan strategi pemasaran dalam industri kecil dan Menengah Batik di Jawa Timur,

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode *multicase study* ditujukan untuk memberikan gambaran tentang dinamika sebuah persaingan bisnis yang ketat dan dibutuhkan sebuah analisis lingkungan untuk mengidentifikasi adanya perubahan lingkungan baik eksternal maupun internal sehingga industri mikro kecil menengah mampu menerapkan strategi yang tepat untuk dapat terus bertahan dan berkembang di pasar.

Penelitian ini mengambil obyek sentra Industri Batik yang berlokasi di wilayah Jawa Timur yaitu

- a. Desa Kenongo Kecamatan Tulangan Kabupaten Sidoarjo Jawa Timur.
- b. Desa Tanjung Bumi Kecamatan Tanjung Bumi Kabupaten Bangkalan Madura
- c. Desa Jarurejo Kecamatan Kerek. Kabupaten Tuban
- d. Desa Sendang Agung Kecamatan Paciran Kabupaten Lamongan

Proses pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti adalah menentukan rancangan penelitian yang dipakai yaitu :

1) Observasi (*Observation*)

Observasi dilakukan untuk mencari ada atau tidaknya perubahan lingkungan eksternal dari berbagai aspek terutama adalah aspek ekonomi, kebijakan pemerintah dan hukum, aspek persaingan dan aspek teknologi.

2) Wawancara (*Interview*)

Wawancara dilakukan untuk mencari data macam-macam produk yang berkaitan dengan lini dan item produk yang dihasilkan, upaya pemasaran maupun peningkatan kualitas yang sudah dilakukan

3) Kuisisioner.

kuisisioner ditujukan kepada pelanggan untuk mendapatkan data yang berkaitan dengan karakteristik atribut produk yang menjadi pertimbangan utama dalam melakukan pembelian

Teknik Analisis data dalam penelitian ini bersifat kualitatif sehingga identifikasi data dilaksanakan sejak pengumpulan data dilakukan. Kegiatan analisis data tersebut meliputi mengumpulkan data, manata data, membaginya menjadi beberapa kelompok yang teridentifikasi menjadi aspek-aspek yang akan dianalisis. Beberapa kelompok data kemudian dikelola dan dinilai sehingga teridentifikasi sehingga dapat diketahui perubahan dari aspek-aspek tersebut. Data-data dari atribut produk dikelola sehingga dapat diketahui atribut yang dominan sebagai kekuatan bersaing di industri.cara pengumpulan data dan cara analisis data

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil identifikasi data internal dan eksternal industry Batik di Jawa Timur dirumuskan dalam matriks berikut ini :

Tabel 1.

Analisis Faktor Internal

No.	Aspek Internal	Kekuatan		Kelemahan		Keterangan	
		Bobot	Rat. Nilai	Bobot	Rat. Nilai		
1.	Pemasaran	0.035	4	0.14	-	-	Batik tulis telah berlangsung lama karena merupakan warisan budaya bangsa dan merupakan industri rumah tangga yang secara ekonomis memberikan sumbanghan terhadap pendapatan rumah tangga.
		0.035	4	0.14	-	-	- Para pengusaha batik berlomba-lomba melakukan inovasi dengan mengembangkan produk batik yang dipadukan dengan seni modern sehingga batik tidak hanya berupa pakaian yang dipakai dalam acara formal saja, tetapi dibuat dalam bentuk gaun dan berbagai pakain modern lainnya. Perpaduan tersebut membuat karya batik menjadi sangat bervariasi.
		0.040	4	0.16	-	-	- Desain dan motif yang dikembangkan menghasilkan motif baru yang lebih menarik dan variatif. Motif dan corak yang dikembangkan lebih banyak mengikuti selera pelanggan.
		0.035	4	0.14	-	-	- Tingkat kebutuhan/pemakaian produk batik yang inovatif cenderung meningkat. Hal ini disebabkan oleh budaya budaya masyarakat saat ini yang lebih bangga menggunakan batik yang unik dan inovatif.
		0.020	3	0.06	-	-	- Beberapa IKM batik mempunyai pelanggan tetap yaitu seragam karyawan baik instansi Pemerintah maupun swasta
		0.045	4	0.18	-	-	- Beberapa produk telah diekspor ke luar negeri. Ekspor batik yang dilakukan telah sampai di Negara Singapura, Cina, Jepang dan Malaysia

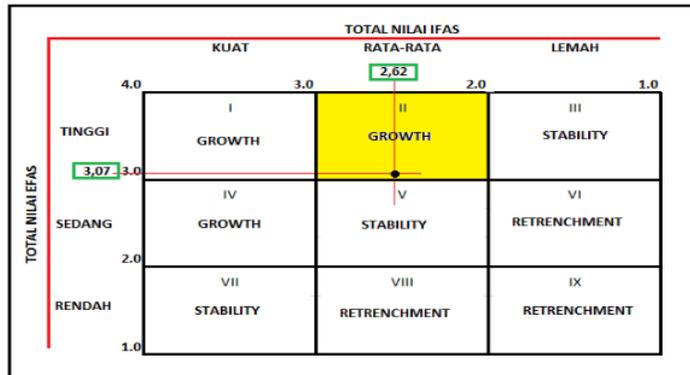
0.030	3	0.09	-	-	-	<ul style="list-style-type: none"> - Telah melakukan Promosi melalui berbagai media seperti telemarketing, iklan di televisi JTV, Yellow pages, profil Jawa Timur juga pameran pameran yang diselenggarakan oleh Pemerintah Daerah atau Disperindag Jawa Timur - Terdapat agenda tahunan di sebagian Kabupaten/Kota di Jawa Timur dengan menggelar lomba dan kompetisi desain motif batik untuk memberikan motivasi kepada para pembatik. - Banyak publikasi yang telah dilakukan oleh pengusaha dan pengrajin batik di Jawa Timur melalui media cetak maupun elektronik seperti dengan mengikuti kebutuhan dan perubahan selera konsumen baik konsumen lokal maupun intransional - Kegiatan promosi sudah dilakukan hingga ke luar propinsi Jawa Timur. Dibantu oleh Pemerintah Daerah melakukan kegiatan promosi hingga ke Jakarta dan ke luar negeri
0.040	4	0.16	-	-	-	<p>Pemasaran produk batik umumnya dilakukan oleh pengusaha batik secara individu. Pengusaha batik tulis memasarkan hasil produksinya secara mandiri sehingga berakibat persaingan usaha antara sesama pengusaha batik tulis terjadi semakin ketat.</p> <p>Adanya kebiasaan di masyarakat untuk membeli produk-produk batik tiruan (tidak asli) dengan alasan harganya lebih murah dibanding dengan produk batik asli. Faktor ekonomi ini menjadi faktor pendorong utama mereka menjual batik tiruan. Alasan pedagang menjual batik tiruan atau jiplakan karena keuntungan yang diperoleh cukup besar.</p> <p>Orientasi pasar masing-masing pengusaha batik berbeda-beda dan lebih pada pedagang luar daerah karena belum memiliki pasar lokal sehingga di banyak wilayah industri batik hanya dikenal sebagai produsen batik</p> <p>Inovasi produk yang dilakukan umumnya hanya untuk kepentingan kain, selendang, kaos, yang belum memiliki pola yang diperuntukkan khusus untuk fesyen.</p> <p>Kekhawatiran para pelaku batik terhadap membanjirnya produk tekstil bermotif batik (biasa disebut batik printing) dari luar negeri terutama dari Tiongkok dengan harga yang jauh lebih murah dibandingkan dengan batik tulis</p>
-	-	-	0.030	1	0.03	
-	-	-	0.025	1	0.025	
-	-	-	0.030	2	0.06	
-	-	-	0.025	2	0.05	
-	-	-	0.025	1	0.025	
-	-	-	0.020	2	0.04	

									<p>memenuhi permintaan pasar. Rata-rata produksi setiap minggu mencapai 10.000 lembar sehingga dalam satu bulan mencapai 40.000 lembar.</p> <p>Hasil produksi batik dengan kualitas yang tinggi, menjadikan produk batik mampu bertahan berpuh-puluh tahun lamanya walaupun sering dipakai.</p> <p>Penemuan inovasi Batik fractal atau CFB (<i>Computational Fractal Batik</i>) telah membuat inovasi baru, namun tetap tidak meninggalkan sakralnya tradisi batik Indonesia itu sendiri.</p> <p>Proses produksi batik akan mengalami gangguan jika musim hujan, karena proses penjemuran akan terkendala yang nantinya akan berakibat proses produksi yang semakin tertunda</p> <p>Kekurangan pemasok tekstil untuk kebutuhan industri batik di Jawa Timur. Sebagian besar perajin batik di Jawa Timur tergagantung kain dari Pekalongan sebagai bahan baku.</p> <p>Pengusaha batik umumnya adalah perusahaan keluarga kebijakan perusahaan hanya akan tergantung pada keinginan keluarga yang sedikit banyak mengedepankan toleransi atau hasil kompromi anggota keluarga.</p> <p>Inovasi yang dilakukan masih belum bisa sepenuhnya sesuai dengan selera konsumen. Penyebabnya adalah selain inovasi tersebut tidak dilakukan dengan proses dan tahapan yang jelas, inovasi tersebut juga tidak diikuti dengan mengantisipasi perubahan selera pasar dengan baik.</p> <p>Proses Produksi yang sangat lama untuk membuat batik tulis dengan kualitas yang tinggi, dibutuhkan waktu antara 1 sampai 6 bulan. Semakin rumit motif corak batik dan proses pewarnaan akan semakin lama waktu pembuatannya.</p> <p>Sebagian besar pengusaha batik di Jawa Timur menggunakan mesin berusia lanjut. Usia mesin industri tersebut yang sebagian besar (sekitar 75%) berusia sekitar 20 tahun dan upaya peremajaan mesin masih belum optimal</p> <p>Ketersediaan bahan baku masih terbatas. Selama ini banyak pengusaha batik Jawa Timur membeli bahan baku (kain) dari Jawa Tengah (Pekalongan)</p> <p>Pemerintah memberikan akses permodalan terhadap UKM melalui kemudahan pinjaman dana semacam KUK/kredit usaha kecil untuk mengembangkan UKM Batik</p> <p>Keterbatasan modal membuat pengrajin batik tulis tidak mampu memproduksi batik secara maksimal dikarenakan kurangnya modal untuk</p>
0.030	4	0.12	-	-	-	-	0.03	0.03	
0.025	4	0.10	-	-	-	-	0.030	0.03	
-	-	-	0.030	1	0.03				
-	-	-	0.030	1	0.03				
-	-	-	0.030	2	0.06				
-	-	-	0.025	2	0.05				
-	-	-	0.030	1	0.03				
-	-	-	0.030	2	0.06				
-	-	-	0.030	2	0.06				
0.020	1	0.02	-	-	-				
-	-	-	0.030	2	0.06				
4.	Kuangan								

Tabel 2
Analisis Faktor Eksternal

No.	Aspek Eksternal	Peluang		Ancaman		Keterangan		
		Bobot	Rat. Nilai	Bobot	Rat. Nilai			
1.	Ekonomi	0.05	3	0.15	-	-	Pertumbuhan perekonomian kreatif di Indonesia telah membantu perkembangan industri batik yang mampu menyerap banyak tenaga kerja dan juga mendorong perkembangan industri pendukung.	
		0.05	3	0.15	-	-	Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah memberikan perhatian yang besar terhadap Industri tenun dan batik karena industri ini mampu memberikan kontribusi cukup besar terhadap perekonomian nasional dengan nilai ekspor yang mencapai USD 151,7 juta pada tahun 2016.-.	
		0.05	3	0.15	-	-	Perkembangan IKM batik terus meningkat. Capaian peningkatan setiap tahun nilai tambah yang signifikan dari sentar IKM Batik dan Tenun. Capaian pada tahun 2016 sebesar Rp. 520,- triliun atau meningkat 18,3 persen dibandingkan pada 2015. Sementara itu, nilai tambah IKM di tahun 2014 tahun sekitar Rp. 373,- triliun menjadi Rp. 439,- triliun tahun 2015 atau naik 17,6 persen	
		-	-	-	0.06	2	0.12	Indonesia mengimpor kain dan produk jadi batik dari Tiongkok, Hongkong, Korea Selatan, dan Jepang yang nilainya sangat besar
2.	Politik dan Hukum	0.07	3	0.21	-	-	Dukungan Pemerintah kepada produk (Industri Kecil dan Menengah (IKM) melalui fasilitasi pembiayaan melalui Lembaga Pembiayaan Ekspor Indonesia (LPEI) serta fasilitasi Kemudahan Impor Tujuan Ekspor (KITE)	
		0.06	4	0.21	-	-	Batik telah dijadikan busana nasional yang dipakai dalam berbagai acara resmi inetansi pemerintah maupun acara-acara adat. Bahkan diberetapa Daerah dijadikan seragam bagi Pegawai Negeri Sipil.	
		0.07	4	0.28	-	-	Upaya Dinas Perindustrian dan Perdagangan Jawa Timur yang terus melakukan promosi melalui berbagai even setiap tahun (Batik, Bordir, dan Aksesoris Fair)	
3.	Teknologi	-	-	-	0.06	2	0.12	Kebijakan pemerintah belum sepenuhnya selaras dengan kondisi di lapangan. Kebijakan pemerintah berkenaan dengan Standar Nasional Indonesia (SNI) juga dianggap memberatkan industri batik, khususnya dari sisi biaya
		-	-	-	0.01	2	0.02	Usaha perlindungan Hak Kekayaan Intelektual (HKI) produk batik di negara ini belum maksimal. ditengarai bahwa motif-motif batik tradisional, belakangan ini banyak ditiru oleh para perajin dari negara-negara lain
		0.03	3	0.09	-	-	Program <i>e-Smart</i> IKM yang telah diluncurkan oleh Kemenperin pada Bulan	

Gambar 1.
Alternatif strategi yang dipilih



Matrik internal-eksternal di atas merupakan alat dalam merumuskan strategi-strategi alternatif. Posisi matrik Industri Batik Jawa Timur pada sel II menunjukkan bahwa industri ini belum bisa bersaing secara efektif. Industri Batik Jawa Timur harus mengubah strategi dengan meningkatkan daya saing industri melalui alternatif strategi agresif.

Dengan demikian strategi yang harus dilakukan oleh Industri Batik Jawa Timur antara lain adalah:

1. Pengembangan Produk

Pengembangan produk adalah strategi dimana perusahaan memodifikasi besar terhadap produk-produk lama atau membuat produk baru yang masih terkait dengan produk lama yang dipasarkan pada pelanggan-pelanggan lama dengan cara :

- a. Melakukan pengembangan produk yang didasarkan pada perubahan selera konsumen. seperti kerumitan motif, ketelitian pada tiap motif batik, warna, dan teknik pewarnaan yang digunakan
- b. Mengembangkan desain, motif dan corak yang lebih variatif dengan mengikuti selera konsumen.

2. Inovasi

Inovasi (*innovation*) adalah adopsi dari produk-produk atau proses-proses baru. Strategi inovasi dilakukan oleh perusahaan dengan menyediakan produk atau jasa terbaru yang belum dilakukan oleh pesaing-pesaingnya. Strategi yang bisa dilakukan oleh Industri Batik Jawa Timur antara lain adalah:

- a. Membutuhkan upaya peremajaan mesin baru untuk bersaing di pasar internasional dan domestik yang semakin ketat.
- b. Penyediaan peralatan (oleh Pemerintah Pusat/Daerah) bantuan peralatan ini bertujuan untuk meningkatkan produktifitas usaha industri batik melalui kecepatan produksi dan pengawasan kualitas.

3. Pengembangan Pasar (Penetrasi Pasar)

Adalah strategi dimana perusahaan memasarkan produk lama kepada pelanggan di wilayah-wilayah atau segmen-segmen baru yang biasanya merupakan pelanggan potensial dengan cara membangun jaringan distribusi yang lebih luas dengan cara:

- a. Pengembangan Industri dan Wisata Batik,
- b. Meningkatkan kegiatan promosi, membangun jaringan distribusi untuk meraih peluang di pasar global.

4. Integrasi Vertikal Ke belakang

Adalah sebuah strategi dimana perusahaan dengan cara mengakuisisi pemasok (*integrasi ke belakang*) atau penyalur (*integrasi ke depan*), satu atau lebih, barang-barang atau jasa dengan cara :

- a. Peningkatan kemitraan antara IKM Batik dengan industri tekstil untuk menjamin pemenuhan kebutuhan bahan baku baik dari kapasitas pasokan, kualitas dan harga bahan baku.
- b. Ambangun Pabrik tekstil untuk mensuplai kebutuhan kain perajin batik di beberapa wilayah Kabupaten/Kota di Jawa Timur.

5. Aliansi Strategi

Aliansi strategi adalah kemitraan antara perusahaan-perusahaan yang mengkombinasikan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti mereka untuk menambah kepentingan bersama dalam perancangan, produksi, atau distribusi barang atau jasa.

- a. Mengoptimalkan Asosiasi Batik Jawa Timur “Asosiasi Perajin Batik Jawa Timur”, sebagai wadah pengembangan industri kerajinan tangan dan kreatif asli Indonesia.
- b. Membuat jaringan Komunikasi antara Pemerintah (provinsi dan Kab/Kota) dengan pengrajin batik berkaitan dengan program-program Pemerintah berkaitan dengan pengembangan industri batik di Jawa Timur, kemudahan akses pendanaan ke perbankan dan lembaga keuangan lainnya.
- c. Adanya pembinaan dalam meningkatkan kualitas produk agar mampu bersaing di pasar global, pelatihan manajemen, pengelolaan keuangan, penanganan limbah kimia.
- d. Peningkatan akses permodalan melalui program kredit usaha rakyat (KUR) dan layanan perbankan maupun non perbankan melalui skema khusus untuk industri batik dengan mengacu kepada model Kredit Investasi Kecil (KIK) dan Kredit Modal Kerja Permanen (KMKP) dengan memperhatikan kondisi operasional industri batik;
- e. Berusaha melindungi produk batik Jawa Timur melalui Hak Kekayaan Intelektual (HKI). Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta menjamin perlindungan hak kekayaan intelektual komunal ataupun personal.

Berdasarkan analisis hasil dari matriks QSPM maka dihasilkan prioritas strategi sebagai berikut :

1. Strategi Pengembangan Pasar sebagai strategi prioritas
2. Strategi Aliansi Sebagai strategi alternatif 1
3. Strategi Pengembangan Produk sebagai strategi alternatif 2

4. Strategi Integrasi ke belakang sebagai strategi alternatif 3
5. Strategi Inovasi sebagai strategi alternatif 4

4. KESIMPULAN

4.1. Simpulan

Dari hasil observasi lapangan, wawancara mendalam dan pembahasan yang telah diuraikan dalam bab sebelumnya maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Ada 4 faktor kunci keberhasilan (key success factor) bagi industry batik di Jawa Timur yaitu : Kualitas, Promosi, Kemitraan dan Asosiasi, Pengembangan Produk dan Inovasi
2. Terdapat 5 kekuatan utama dalam karakteristik industry pada sentra industry batik di wilayah Jawa Timur yang meliputi; pendatang baru yang mudah masuk, kekuatan tawar pemasok kain batik dan pewarna kain yang relatif tinggi, kekuatan tawar pembeli yang cukup tinggi karena banyak pesaing, Persaingan yang cukup ketat terutama bersaing dengan batik di dalam wilayah Jawa Timur sendiri, Batik Yogyakarta, Batik dari Jawa Tengah (Solo dan Pekalongan) dan Batik dari Jawa Barat (Cirebon). Kekuatan dari produk substitusi juga cukup kuat karena produk batik ini sebenarnya mudah digantikan produk lain sehingga perlu diferensiasi yang baik agar tidak mudah tergantikan.
3. Terdapat 17 Faktor eksternal yang terdiri dari peluang maupun ancaman, dan 39 faktor internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan dari industri batik di Jawa Timur.
4. Sasaran jangka panjang untuk industri batik Jawa Timur yang lebih difokuskan pada peningkatan kualitas bahan dan pengerjaan, pengembangan Sumber Daya Manusia melalui pelatihan pelatihan dan strategi pemasaran yang terintegratif.
5. Hasil tahap pencocokan strategi menyatakan bahwa industri batik Jawa Timur ada dalam tahap pertumbuhan (growth). Sehingga ada 5 alternatif strategi yang dapat dipilih yaitu pengembangan produk, pengembangan pasar, inovasi, integrasi vertical, dan aliansi strategi.
6. Hasil tahap keputusan strategi menyatakan bahwa strategi utama yang paling tepat diterapkan pada kondisi internal dan eksternal saat ini adalah strategi pengembangan pasar, yaitu dengan mengembangkan pasar batik Jawa Timur pada pasar nasional dan menangkap peluang ekspor yang memungkinkan seperti di Amerika dan Eropa, serta negara-negara Asia.

4.2. Saran

1. Saran untuk pembuat kebijakan dalam hal ini pemerintah propinsi Jawa Timur melalui Disperindag dapat mendukung kegiatan pengelolaan UKM Batik ini melalui pelatihan pada perajin untuk meningkatkan teknik membatik maupun pewarnaan yang baik, dukungan untuk dapat meregenerasi keahlian membatik pada generasi muda melalui pendidikan paa sekolah sekolah formal, dan peningkatan kegiatan pemasaran melalui

pameran pameran dan kerjasama perdagangan baik secara nasional maupun paa tingkat internasional.

2. Saran bagi UKM Batik di Jawa Timur

Meningkatkan kualitas bahan dan pengerjaan batik dengan teknik yang tepat, mengembangkan desain/ motif yang lebih atraktif tanpa meninggalkan unsur budaya setempat, menciptakan inovasi produk desain bernuansa batik, mengembangkan asosiasi batik dan kemitraan untuk kerjasama baik dengan pesaing, industri pemasok maupun instansi yang mendukung pengembangan batik di Jawa Timur

4.3. Keterbatasan penelitian dan Penelitian Selanjutnya

Dalam penelitian ini sampel hanya terbatas pada 4 daerah industri Batik yaitu Lamongan, Tuban, Bangkalan dan Sidoarjo, karena itu pada penelitian selanjutnya diupayakan pada sampel yang lebih luas untuk meningkatkan generalisasi hasil dari penelitian ini. Penelitian selanjutnya juga dapat mengeksplorasi lebih dalam tentang strategi pemasaran melalui segmentasi pasar, targeting dan positioning sehingga dapat diterapkan strategi pemasarnya yang tepat dan terintegratif

5. REFERENSI

- Alhusain, Achmad Sani. 2015. Kendala Dan Upaya Pengembangan Industri Batik Di Surakarta Menuju Standardisasi (*Efforts and Obstacles in the Development of Batik Industry in Surakartatowards Standardization*); P3DI Bidang Ekonomi dan Kebijakan Publik; Setjen DPR RI.
- Ariem Tsuluts, Saiful Mukmin, Agus Suryono, dan Abdullah Said. *Implementasi Rencana Strategi Pemerintah dalam Pengembangan Usaha Batik Tulis Tenun Gedog (Studi di Dinas Perekonomian dan Pariwisata Kabupaten Tubandan di Usaha Batik Tulis Tenun Gedog di Desa Kedungrejo Kecamatan Kerek Kabupaten Tuban)*. Vol. 1, No. 6, Hal. 1131-1140
- David, F. R. 2009. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Devy, Eriza Fitria. 2011. *Studi Eksplorasi tentang Motif Batik Tulis "Gedog" di Kecamatan Kerek Kabupaten Tuban*.
- Dyson, Robert G. 2002. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick, *European Journal of Operational Research* 152 (2004) 631–640
- Handini, Yulsinda Dwi dan Sisbintari Ika. 2013. *Mempertahankan Warisan Budaya melalui Penciptaan Pengetahuan dan Pengembangan Desa Wisata*. Vol. 18, No. 2
- Helms, M. Marilyn, and Judy Nixon. 2010. *Exploring SWOT analysis – where are we now? A review of academic research from the last decade*, *Journal of Strategy and Management* Vol. 3 No. 3, 2010 pp. 215-251
- Houben, G and K. Lenie, K. Vanhoof. 1999. *A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises*. *Decision Support Systems* 26 _1999. 125–135

- Isnaini, Enik. 2015. Upaya Pemerintah Kabupaten Lamongan Dalam Melindungi Hak Cipta Batik Tradisional; Jurnal Independent Fakultas Hukum; ISSN : 2338-7777; Universitas Islam Lamongan
- Kurtilla, Mikko et all. 2000. *Utilizing the analytic hierarchy process _AHP. in SWOTanalysis } a hybrid method and its application to forest certification caseq.* Forest Policy and Economics 1 _2000. 41]52
- Yohanes, Crisdianto Hendi dan Ratih Indriyani, SE., MM. 2013. Peranan Inovasi Produk Terhadap Kinerja Pemasaran Batik Tanjung Bumi Ibu Haji Masudi; Agora Vol. 1, No. 1, (2013) 1-12; Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
- Longenecker, JG., Carlos WM., Leslie EP., &J. William P. 2006. *Small business management: An entrepreneurial emphasis.* 13rd edition. Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Poerwanto dan Zakaria Lantang Sukirno. 2012. Inovasi Produk dan Motif Seni Batik Pesisiran Sebagai Basis Pengembangan Industri Kreatif Dan Kampung Wisata Minat Khusus; *Jurnal AL-AZHAR INDONESIA SERI PRANATA SOSIAL, Vol. 1, No. 4, September 2012*
- Primadhyta, S. 2015. Menteri Gobel bakal larang impor batik. Diperoleh tanggal 15 Juni 2014, <http://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20150411153228-78-45910/menterigobel-bakal-larang-impor-batik/>.
- Prihatin Iyanto Ph; Strategi Manajemen dan Model Bisnis; ISBN: 978-602-7629-14-3; Indukasi Mitra Grafika; Palu
- Purwandari, Suci .2015. Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) Sebagai Landasan Menentukan Strategi Pemasaran Pada Smk Citra Medika Sukoharjo; Jurnal Sainstech Politeknik Indonusa Surakarta ISSN : 2355-5009 Vol. 1 Nomor 3 Tahun 2015
- Ramadhana, Ike dan Drs. H. Kirwani, S.E., M.M. 2015. Pengembangan Usaha Sentra Industri Kecil Batik Tulis Gedog Sebagai Potensi Ekonomi Lokal Kabupaten Tuban; Jurnal Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya; Volume 3 No 3 Tahun 2015
- Rangkuti, Freddy. 2013. Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Sevкли, Mehmet a, Asil Oztekin 2012. Development of a fuzzy ANP based SWOT analysis for the airline industryin Turkey, Expert Systems with Applications 39 (2012) 14–24
- Sukoharjo dan Suci Purwandari. 2015. Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) Sebagai Landasan Menentukan Strategi Pemasaran Pada Smk Citra Medika; Jurnal Sainstech Politeknik Indonusa Surakarta ISSN : 2355-5009 Vol. 1 Nomor 3 Tahun 2015
- Umar, H. 2008. *Strategic Management in Action.* Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Zulkarnaen, H. O. dan Sutopo. 2013. Analisis Strategi Pemasaran Pada Usaha Kecil Menengah (UKM) Makanan Ringan (Studi Penelitian UKM Snack Barokah di Solo). *Journal of Management* 2 (3): 1-13. UNDIP. Semarang. <https://batikraismi.wordpress.com/2013/12/29/batik-dan-kebijakan-pemerintah>

<http://cdn.assets.print.kompas.com/baca/sosok/2016/11/22/Menghidupkan-Batik-Kenongo>

<http://surabaya.tribunnews.com/2015/12/27>

<https://www.bps.go.id/brs/view/id/1363>

<https://cocopablog.wordpress.com/2016/06/15/penggunaan-teknologi-modernisasi-dalam-pembuatan-batik-beserta-dampak-dampaknya>

<https://sosiologiunsyiah2010.wordpress.com/2011/04/20>

<http://thepresidentpostindonesia.com/2017/04/06>

<http://media-amran.blogspot.co.id/2010/08/analisis-swot.html>

**Analisis Karakteristik Konsumen Potensial
Berdasarkan Motivasi, Kepribadian dan Gaya Hidup
Pada Konsumen Batik Jawa Timur**

Lestari
Kristiningsih
Wiwik Herawati

Universitas Wijaya Kusuma Surabaya , Departemen Manajemen
Surabaya, Indonesia
lestari_ari10@yahoo.co.id
kristiningsihamir017@gmail.com
wiwikherawatiuwk@gmail.com

Abstrak - Tujuan penelitian ini adalah menentukan karakteristik konsumen batik di Jawa Timur yang akan berguna dalam menentukan strategi segmentasi pasar dan penargetan produk batik. Dalam penelitian ini konsumen dapat disegmentasikan berdasarkan beberapa hal, antara lain berdasarkan motivasi mereka dalam pembelian, kepribadian dan gaya hidup. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif, dengan teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dan dibagikan kepada pelanggan batik di Jawa Timur di empat daerah penelitian yaitu Sidoarjo, Bangkalan Madura, Tuban, Lamongan dan Surabaya sebagai pusat batik Jawa Timur. Metode pengambilan sampel menggabungkan antara purposive sampling dan area sampling. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kluster K Means. Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden batik Jawa Timur dibagi menjadi 4 kelompok di mana jumlah tertinggi adalah cluster 1 yang memiliki karakteristik sebagai berikut. Jadi pemasar batik harus mempertimbangkan karakteristik untuk target pasar dan melakukan strategi yang tepat untuk menangani cluster ini.

Kata kunci: segmentasi, penargetan, motivasi, kepribadian, gaya hidup, analisis cluster

I. PENDAHULUAN

Industri batik adalah salah satu industri yang sebagian besar pelaku usaha adalah Usaha Kecil (UKM). Batik di Indonesia, khususnya di Jawa Timur, memiliki berbagai pola / motif yang merupakan karakteristik khusus dan menunjukkan kekhasan batik dari mana asalnya. Ada ratusan atau bahkan ribuan pola ketika diamati dalam kain batik di Indonesia, terutama Jawa Timur. Saat ini garis besarnya dibagi menjadi dua kategori, yaitu batik halus dan batik kasar. Untuk jenis produk batik halus ini menggunakan alat tenun non-mesin (ATBM). Semua tergantung pada tingkat kesulitan dalam proses serta pemilihan materi.

Sejauh ini, sudah ada beberapa pengusaha batik yang telah memilih target pasar. Alasannya adalah karena mereka menyadari bahwa pada dasarnya mereka tidak dapat melayani semua pelanggan di pasar. Terlalu banyak pelanggan, sangat bervariasi dalam tuntutan dan kebutuhan. Jadi arti dari "target pasar adalah sekelompok pembeli yang berbagi kebutuhan atau karakteristik

yang sama dengan yang akan dilayani oleh perusahaan". (Kotler dan Armstrong, 2008: 238) akan menjadi penting. Perilaku konsumen yang cenderung berubah seiring perubahan waktu juga menuntut pengusaha batik selalu mengikuti perubahan ini.

Hal ini terjadi karena banyak perusahaan harus bersaing satu sama lain untuk menempatkan produk mereka di benak konsumen, dan dapat melayani konsumen mereka di berbagai segmen.

Dalam ilmu pemasaran, untuk memenangkan persaingan, yang penting untuk menyiapkan strategi pemasaran adalah memetakan konsumen melalui pemahaman perilaku dan karakteristik konsumen. Konsumen dapat disegmentasi berdasarkan beberapa hal. Segmentasi adalah proses pengelompokan pasar heterogen ke dalam kelompok-kelompok yang memiliki kesamaan kebutuhan atau kesamaan dalam karakter. Dalam menentukan basis segmentasi, Kotler (2005) menyatakan bahwa ada dua cara yang dapat dilakukan untuk segmentasi.

Yang pertama, segmentasi berdasarkan karakteristik konsumen yang merupakan variabel utama dalam segmentasi yang terdiri dari: (a). Segmentasi Geografis, pengelompokan berdasarkan faktor geografis, seperti area asal atau tempat konsumen, (b). Segmentasi Demografi, pengelompokan berdasarkan variabel usia, jenis kelamin dan pekerjaan konsumen, (c). Segmentasi psikografis, pengelompokan berdasarkan karakteristik setiap konsumen, seperti motivasi, kepribadian, persepsi, minat dan sikap.

Kedua, segmentasi berdasarkan respon konsumen terdiri dari: (a) segmentasi Benefit, yaitu pengelompokan berdasarkan manfaat yang diharapkan konsumen dari suatu produk atau jasa, (b). penggunaan kesempatan, pengelompokan berdasarkan kapan konsumen menggunakan merek. Dengan segmentasi ini, konsumen akan dikelompokkan berdasarkan tanggapan mereka terhadap produk atau layanan, seperti ada konsumen yang peduli dengan kualitas atau konsumen yang mementingkan harga rendah.

Penelitian tentang segmentasi berdasarkan gaya hidup telah dilakukan oleh Plummer (1974). Dia mengembangkan dimensi segmentasi pasar berdasarkan gaya hidup yang mencakup Aktivitas, Minat, dan Pendapatan. Gaya Hidup seperti yang digunakan dalam segmentasi gaya hidup mengukur aktivitas konsumen dalam hal (a) bagaimana mereka menghabiskan waktu mereka, (b) minat mereka, Apa tempat mereka penting di sekitar mereka, (C) pendapat mereka, dalam hal pandangan mereka tentang diri mereka sendiri dan dunia di sekitar mereka.

Studi penelitian lainnya tentang segmentasi pasar berdasarkan motivasi konsumen. Park (2009) menjelaskan tentang Segmentasi oleh motivasi dalam pariwisata pedesaan di Korea. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menyegmentasikan dan memvisualisasikan motivasi wisatawan, sehingga memungkinkan pemahaman yang lebih baik tentang pariwisata pedesaan di Korea. Motivasi menunjukkan proses munculnya dorongan sehingga konsumen berpindah untuk membeli suatu produk

Mendez (2004) mempelajari tentang Kepribadian Merek Ford di Chile, menggunakan sebagai kerangka kerja, skala Kepribadian Merek lima dimensi yang dikembangkan oleh Aaker (1997). Studi ini dilakukan di dua kota menengah di bagian tengah Chile, Analisis faktor konfirmatori dari model pengukuran dan analisis model struktural memberikan bukti bahwa dimensi 'kekasaran' yang diajukan oleh Aaker (1997). Meningkatkan kepribadian dapat ditentukan segmentasi pasar. Kepribadian didefinisikan sebagai ciri-ciri psikologis dalam orang-orang yang menentukan dan mencerminkan bagaimana seseorang menanggapi lingkungannya. Kepribadian cenderung mempengaruhi pilihan produk seseorang.

Tujuan penelitian ini adalah menentukan karakteristik konsumen batik di Jawa Timur yang akan berguna dalam menentukan strategi segmentasi pasar dan penargetan produk batik. Dalam

penelitian ini konsumen dapat disegmentasikan berdasarkan beberapa hal, antara lain berdasarkan motivasi mereka dalam pembelian, kepribadian dan gaya hidup.

II. LATAR BELAKANG TEORITIS

Motivasi

Literatur tentang perilaku konsumen berpendapat bahwa motivasi mewakili kekuatan internal individu yang mengarah pada tindakan (Schiffman & Kanuk, 2000). Investigasi alasan atau motivasi untuk perjalanan berkontribusi pada pemahaman pariwisata sebagai fenomena sosial dan psikologis (Cohen, 1974) dan menawarkan wawasan manajerial praktis. Dalam hal ini, motivasi untuk bepergian mengacu pada seperangkat kebutuhan yang menyebabkan seseorang untuk berpartisipasi dalam kegiatan berbasis pariwisata. Dalam pengertian ini, faktor motivasi didefinisikan sebagai kebutuhan psikologis yang memainkan peran penting dalam menyebabkan seseorang merasakan ketidakseimbangan psikologis yang dapat dikoreksi melalui pengalaman perjalanan (Kim, Crompton, & Botha, 2000).

Motivasi ini telah diklasifikasikan menurut tipologi berikut oleh Goeldner dan Ritchie (2003): (i) fisik, seperti relaksasi; (ii) budaya, seperti menemukan wilayah geografis baru; (iii) interpersonal, seperti bersosialisasi dan bertemu dengan orang baru; dan (iv) prestise, seperti harga diri dan aktualisasi diri.

Dalam penelitian ini motivasi untuk membeli produk batik akan diukur dalam 4 indikator, yaitu : (a) melestarikan budaya (b) estetika (c) Filsafat / religius (d) fungsional

Kepribadian

Kepribadian adalah karakteristik psikologis seseorang yang menentukan dan mencerminkan bagaimana seseorang menanggapi lingkungannya (Schiffman & Kanuk, 2000). Berdasarkan definisi ini, dapat disimpulkan bahwa karakter internal mencakup berbagai atribut, sifat, tindakan yang membedakan mereka dari orang lain. Kepribadian dapat dijelaskan dengan menggunakan sifat-sifat seperti kepercayaan diri, dominasi, otonomi, ketaatan, keterampilan sosial, daya tahan dan kemampuan beradaptasi. Dalam kepribadian orang ini ada nilai-nilai positif yang selalu memberikan energi positif kepada paradigma dalam menghadapi tantangan dan cobaan hidup. Sebaliknya, seseorang dengan kepribadian rendah adalah seseorang yang selalu dikelilingi oleh kegagalan. Karena secara pribadi, energi negatif mengalir menuju paradigma dalam menghadapi tantangan dan cobaan hidup. Secara praktis konsep kepribadian dapat didefinisikan sebagai satu set pola unik feelings, pemikiran dan perilaku yang menjadi standar respon konsumen terhadap berbagai situasi.

Dalam penelitian ini kepribadian konsumen batik diukur dengan 5 indikator : (a) *open to experience* (b) *extraversion* (c) *conscientiousness* (d) *agreeableness* (e) *neurotics*

Gaya Hidup

Observasi untuk mengetahui gaya hidup seseorang dapat dilakukan melalui penelitian terhadap kondisi psikografinya. Psikografi memiliki pandangan berbeda menurut beberapa

peneliti. Mowen and Minor (2003: 283) menyatakan bahwa istilah ini mengandung ide-ide yang menggambarkan faktor psikologis yang membentuk konsumen. Psikografi adalah alat untuk mengukur gaya hidup seseorang, yang memberikan pengukuran kuantitatif dan dapat digunakan untuk menganalisis data yang sangat besar. Solomon (2007: 216-217) mengemukakan bahwa studi psikografis mendalam dalam beberapa bentuk seperti:

- a) Profil gaya hidup mencari item yang membedakan antara pengguna dan bukan pengguna suatu produk
- b) Profil khusus produk mengidentifikasi kelompok sasaran dan kemudian profil konsumen ini pada dimensi yang relevan dengan produk.
- c) Segmentasi gaya hidup umum menempatkan sampel responden dalam jumlah besar ke dalam kelompok-kelompok yang homogen berdasarkan kesamaan preferensi keseluruhan mereka.
- d) Pertanyaan segmentasi khusus produk untuk kategori produk

Dalam penelitian ini kami menggunakan 14 indikator yang diadopsi dari Plummer (1974) yang membagi gaya hidup menjadi: aktivitas, minat dan pendapat

III. METODE PENELITIAN

Pengumpulan Populasi dan Data

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif . . Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada pelanggan batik di Jawa Timur, terutama di empat daerah penelitian, terdiri dari: Kenongo Tulangan Sidoarjo , Tanjung Bumi Bangkalan Madura . Distrik Kerek. Tuban . Sendang Agung Paciran, Lamongan, dan juga Surabaya yang merupakan pusat pelanggan batik Jawa Timur.

Pengukuran

T ia data dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala Likert dengan rating 1-5 derajat. Setiap variabel dalam penelitian ini dijelaskan dalam beberapa indikator : Motivasi membeli batik (4 indikator), kepribadian (5 indikator) dan gaya hidup (12 indikator).

Penelitian ini menggunakan analisis cluster untuk mengklasifikasikan karakteristik responden berdasarkan motivasi untuk membeli, kepribadian dan gaya hidup . Analisis cluste r yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode K means Cluster yang sedang memproses semua obje cts sekaligus. Proses ini dimulai dengan menentukan jumlah cluster pertama, misalnya , akan ada 2 cluster, atau 4 cluster .

IV. HASIL DAN DISKUSI

Penyebaran kuesioner dilakukan secara purposive sampling dan sampling di beberapa sentra batik di Jawa Timur, terdiri dari Sidoarjo, Bangkalan, Surabaya, Tuban, Lamongan. Item pernyataan pada kuesioner sebanyak 23 pernyataan dengan responden sampling sebanyak 118 responden.

Tabel 1
ANOVA

	Gugus		Kesalahan		F	Sig.
	Mean Square	df	Mean Square	df		
Budaya	3,598	3	.252	108	14,287	.000
Estetika	3,019	3	.341	108	8,861	.000
Filsafat	7,030	3	0,789	108	8,913	.000
fungsional	7,718	3	.466	108	16,559	.000
Buka	6,787	3	.544	108	12,478	.000
extraversion	2,916	3	.417	108	6,994	.000
kesungguhan hati	5,279	3	.356	108	14,833	.000
Agreeableness	6,696	3	.497	108	13,484	.000
Neurotik	7,552	3	.729	108	10,356	.000
Resmi	13,441	3	.941	108	14,289	.000
upacara	7,628	3	.638	108	11,959	.000
sosial	6,905	3	.490	108	14,079	.000
perbelanjaan	8,528	3	0,839	108	10,159	.000
masyarakat	5,764	3	0,927	108	6,217	0,001
Seni	6,661	3	.454	108	14,678	.000
Love indonesia	7,383	3	.219	108	33,744	.000
Fashionable	5,596	3	.379	108	14,780	.000
menarik	7,400	3	.551	108	13,430	.000
Budaya cinta	6,701	3	.453	108	14,804	.000
Patriotisme	4,237	3	.352	108	12,041	.000
Dev ekonomi	3,487	3	.392	108	8,900	.000
Pertahankan budaya	2,670	3	.384	108	6,961	.000

Berdasarkan tabel 1 di atas, diketahui bahwa nilai F terbesar adalah 33.744, yang berarti bahwa orientasi masyarakat seperti batik karena itu adalah pekerjaan yang paling membedakan bangsa antara cluster 1, cluster 2, cluster 3 dan cluster 4. Selanjutnya, Variabel lain yang paling membedakan adalah bahwa responden adalah orang-orang yang menggunakannya untuk alasan fungsional (pakaian) dengan nilai F 16.233. Selanjutnya, variabel yang membedakan antara kelompok 1, 2, 3 dan 4, adalah orang-orang yang berhati-hati dalam mengambil keputusan

dengan nilai F 14.833, dan seterusnya. Sedangkan variabel yang tidak membedakan antara kelompok 1, 2, 3 dan Cluster 4 adalah pengguna batik yang tergabung dalam komunitas khusus dengan nilai F terkecil 6,217. Selanjutnya, karakteristik responden yang tidak membedakan antara kluster adalah keinginan untuk melestarikan budaya dengan nilai F sebesar 6,961, dan seterusnya.

	Gugus			
	1	2	3	4
Budaya	5	4	5	4
Ae sthetics	5	4	5	4
Filsafat	4	3	3	3
fungsiional	5	4	3	4
Buka	4	4	3	4
extraversion	4	4	4	4
kesungguhan hati	4	4	5	4
Agreeableness	4	3	5	4
Neurotik	4	3	3	3
Resmi	4	2	3	3
upacara	4	3	3	3
Sosial	4	2	4	3
perbelanjaan	4	3	2	3
masyarakat	3	4	3	3
Seni	4	4	4	3
Love indonesia	5	5	5	4
Fashionable	5	4	5	4
menarik	4	4	4	3
Budaya cinta	4	4	5	3
Patriotisme	5	4	5	4
Dev ekonomi	5	5	5	4
Pertahankan budaya	5	5	5	4

Berikut adalah hasil analisis karakteristik responden di setiap cluster.

a. Cluster 1

Berdasarkan tabel 2 dapat diketahui bahwa karakteristik responden cluster 1 memiliki karakteristik yang sesuai dengan variabel no. 1-23 kecuali nomor 13 (komunalitas). Ini berarti bahwa responden di klaster 1 setuju pada pernyataan bahwa mereka suka memiliki karakteristik dari semua variabel yang diidentifikasi dalam penelitian, yaitu motivasi, kepribadian dan gaya hidup, kecuali bahwa pengguna batik itu bukan milik komunitas khusus.

b. Cluster 2

Tabel 2 menyatakan bahwa karakteristik responden klaster 2 ditemukan dalam variabel budaya, estetika, keterbukaan, extraversion, penuh kehati-hatian, tergabung dalam komunitas khusus, cinta seni tinggi, cinta untuk produk Indonesia, seperti fesyen, menarik. Budaya cinta, patriotisme, mendukung pembangunan ekonomi dan perhatian terhadap pelestarian budaya. Semua pernyataan yang menggambarkan karakteristik responden memiliki rentang nilai lebih dari 3,4, yang berarti bahwa responden setuju atau setuju dengan kuat dengan pernyataan di atas. Hal khusus yang menjadi karakteristik cluster 2 adalah responden yang tidak bekerja di sektor formal, dan tidak terlalu menyukai kegiatan sosial.

c. Cluster 3

Dari tabel 2 dapat dilihat bahwa karakteristik cluster 3 responden ditemukan dalam variabel Budaya, estetika, ekstraversi, hati-hati, konflik yang tidak disukai, suka aktivitas sosial, suka seni tinggi, menyukai produk Indonesia, suka fashion, menarik, mencintai, mencintai budaya, patriotik, perhatian pada pengembangan ekonomi dan pelestarian budaya. Hal khusus yang menjadi karakteristik klaster ini adalah bahwa konsumen tidak menghabiskan waktu mereka untuk berbelanja dan mereka tidak menganggap bahwa batik memiliki unsur agama.

d. Cluster 4

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat bahwa responden dalam kelompok ini setuju atau sangat setuju pada variabel budaya, estetika, dan fungsional. Buka, extraversion, hati-hati, hindari konflik, cintai produk Indonesia, modis, patriotik, perhatian terhadap pembangunan ekonomi dan pelestarian budaya.

Setelah mengetahui segmentasi responden berdasarkan variabel yang dijelaskan sebelumnya, penjelasan berikut adalah deskripsi jumlah responden yang masuk setiap cluster.

Tabel 3
Jumlah responden di
setiap cluster

Gugus	1	62.000
	2	9.000
	3	10.000
	4	31.000
jumlah		118

Tabel 3 menyatakan bahwa sebagian besar responden berada di cluster 1, yaitu 62 responden. Yang kedua adalah responden dari cluster 4 sebanyak 31 orang dan kemudian cluster 2 sebanyak 10 orang dan terakhir cluster 3 sebanyak 9 orang .

Implikasi dari penelitian ini adalah strategi penargetan dalam industri batik di Jawa Timur harus disesuaikan dengan hasil analisis klaster yang menyatakan bahwa jumlah tertinggi adalah responden di klaster 1 sehingga target pemasaran industri batik di Jawa Timur sebagian besar diarahkan. pada pengguna batik ditandai dengan klaster 1

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan diskusi yang telah dilakukan dalam bab sebelumnya, penelitian ini menyimpulkan sebagai berikut:

1. Penerapan strategi segmentasi dalam industri batik di Jawa Timur dapat merujuk pada Hasil Analisis Cluster dari pengguna batik Jawa Timur yang menemukan empat klaster yang menunjukkan karakteristik / karakteristik pengguna batik berdasarkan motivasi mereka dalam membeli batik, kepribadian dan gaya hidup. Penelitian ini menghasilkan 4 cluster yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

a. Cluster 1

Cluster ini berisi responden yang setuju dengan pernyataan bahwa mereka adalah orang-orang yang memiliki karakteristik sebagai berikut: memiliki motivasi untuk melestarikan budaya nasional, memiliki nilai estetika yang tinggi, melihat batik memiliki makna religius / filosofis, motif fungsional yang digunakan sebagai pakaian. Mereka juga memiliki kepribadian terbuka untuk hal-hal baru, berinteraksi dengan orang lain, mengambil keputusan yang cermat dan cenderung menghindari konflik, memiliki stabilitas emosi yang baik. Mereka memiliki gaya hidup yang bekerja di sektor formal, sering mengikuti kegiatan sosial, suka berbelanja untuk mengisi waktu luang, cinta seni, cinta produk Indonesia, cinta warisan budaya, memperhatikan fashion, mencoba tampil baik di depan umum, merasa penting untuk cinta budaya, semangat patriotik, ingin meningkatkan ekonomi rakyat dan melestarikan budaya.

b. Cluster 2

Cluster ini berisi responden yang menyetujui pernyataan bahwa mereka adalah orang-orang yang memiliki karakteristik sebagai berikut: memiliki motivasi untuk melestarikan budaya nasional, memiliki nilai estetika yang tinggi, motif fungsional yang digunakan sebagai pakaian. Mereka juga memiliki kepribadian yang terbuka terhadap hal-hal baru, berinteraksi dengan orang lain, mengambil keputusan dengan hati-hati, stabilitas emosi yang baik. Mereka bergabung dengan komunitas khusus, cinta seni, cinta produk Indonesia, cinta warisan budaya, memperhatikan mode, mencoba tampil baik di depan umum, merasa penting untuk mencintai budaya, semangat patriotik, ingin meningkatkan ekonomi masyarakat dan melestarikan budaya.

c . Cluster 3

Cluster ini berisi responden yang setuju dengan pernyataan bahwa mereka adalah orang-orang yang memiliki karakteristik sebagai berikut: memiliki motivasi untuk melestarikan budaya nasional, memiliki nilai estetika yang tinggi, berinteraksi dengan orang lain, berhati-hati dalam mengambil keputusan dan cenderung menghindari konflik. Mereka memiliki gaya hidup yang sering mengikuti kegiatan sosial, mencintai seni, mencintai produk Indonesia, mencintai warisan budaya, memperhatikan mode, mencoba untuk terlihat baik di depan umum, merasa penting untuk mencintai budaya, semangat patriotik, ingin meningkatkan ekonomi masyarakat dan melestarikan budaya .

d. Cluster 4

Cluster ini berisi responden yang menyetujui pernyataan bahwa mereka adalah orang-orang yang memiliki karakteristik sebagai berikut: memiliki motivasi untuk melestarikan budaya nasional, memiliki nilai estetika yang tinggi, motif fungsional yang digunakan sebagai pakaian. Mereka juga memiliki kepribadian terbuka untuk hal-hal baru, berinteraksi dengan orang lain, berhati-hati dalam mengambil keputusan dan cenderung menghindari konflik. Mereka memiliki gaya hidup yang mencintai produk Indonesia, semangat patriotik, ingin meningkatkan ekonomi rakyat dan melestarikan budaya

REFERENSI

Aaker, Jennifer L. 1997. Dimension of Brand Personality. *Journal of marketing Research*, vol 34,p.347-356

Cohen, Eric. 1974. Who is a Tourist?: A Conceptual Clarification , Volume 22 of *Sociological review*. Publisher, Keele University

Goeldner, Charles R J & R. Brent Ritchie. 2003. *Tourism, Principle , Practice and Philosophies*, Edition, illustrated. Publisher, Wiley.

Kim, S., J. L. Crompton, and C. Botha. 2000. "Responding to Competition: A Strategy for Sun/Lost City, South Africa." *Tourism Management* 21: 33-41

Kotler, Philip and Gary Armstrong. 2008. *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Edisi12. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.

Kotler, Philip. 2005. Manajemen Pemasaran, Jilid 2. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia

Mendez, Jose Rojas . 2004. The Ford Brand Personality in Chile, Corporate Reputation Review, vol 7 (3), p.232-251

Mowen, John dan Michael Minor. 2002. Perilaku Konsumen. Jakarta : Erlangga.

Park, Duk Byeoung & Yoo Sik Yun. 2009. Segmentation by motivation in rural tourism: A Korean case study, Tourism management, Vol 30, issue 1, p.99-108

Plummer , Joseph T. (1974). The Concept and Application of Life Style Segmentation. Journal of Marketing Vol. 38, No. 1 (Jan., 1974), pp. 33-37 Published by: American Marketing Association DOI: 10.2307/1250164

Schiffman and Lazar Kanuk, 2000, Costumer Behaviour, Internasional Edition, Prentice Hall.

Solomon, Michael, 2007, Consumer Behavior (buying, having, and being), New Jersey: Pearson Prentice Hall
actual footnote at the bottom of the column in which it was cited. Do not put footnotes in the reference list. Use letters for table footnotes.



REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00201854665, 17 November 2018

Pencipta

Nama : **Lestari, Kristiningsih, Wiwik Herawati**
Alamat : Jl Jimbaran Kulon RT 03 RW 01 Wonoayu Sidoarjo , Sidoarjo,
Jawa Timur, 61261
Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : **Lestari**
Alamat : Jl Jimbaran Kulon RT 03 RW 01 Wonoayu Sidoarjo , Sidoarjo, Jawa
Timur, 61261
Kewarganegaraan : Indonesia
Jenis Ciptaan : **Buku**
Judul Ciptaan : **MANAJEMEN STRATEGIK, PENDEKATAN ANALISIS
KASUS**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 6 November 2018, di Surabaya

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000124820

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL

Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.
NIP. 196611181994031001

MANAJEMEN STRATEGIK, PENDEKATAN ANALISIS KASUS.

ORIGINALITY REPORT

18%

SIMILARITY INDEX

18%

INTERNET SOURCES

0%

PUBLICATIONS

5%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	adhyaksakartikasari.blogspot.com Internet Source	3%
2	forumcsrkessos.or.id Internet Source	3%
3	ashep-und-ziele.blogspot.com Internet Source	3%
4	ejournal.unri.ac.id Internet Source	2%
5	www.scribd.com Internet Source	2%
6	mycontek.blogspot.com Internet Source	2%
7	id.scribd.com Internet Source	2%
8	www.syekhnurjati.ac.id Internet Source	2%

Exclude quotes Off

Exclude bibliography Off

Exclude matches < 2%