**TUJUAN DAN STRATEGI PERUSAHAAN**

**Tujuan (GOALS)**

Tujuan adalah pernyataan menegani apa yang hendak dicapai oleh suatu organisasi. Tujuan merupakan hasil akhir dari proses perusmusan strategi. Sebgaiamanan telah disebutkan pada bab seblumnya, bahwa perumusan strategi adalah proses memutuskan atas tujuan organisasi dan langkah-langkah yang diambil utnuk mencapai tujuan tersebut, tujuan tersebut ditetapkan tanpa bataas waktu, kecuali diadakan perusahaan. Dalam banyak bisnis, memperoleh tingkat keuntungan yang memuaskan merupakan tujuan paling penting, namun ada juga yang hanya sekedar memperoleh pangsa pasar yang luas sebagai tujuan.

Organisasi nirlaba jnuga mempunyai tujuan misalnya melengkapi jenis jas ayang telah ada. Dengan demikian tujuan organisasi itu dibuat oleh pemilik perusahaan atau pendiri perusahaan pada saat perumusan strategi dan telah disetujui untuk dicapai.

**TINGKAT KEUNTUNGAN**

Tingkat keuntungan biasanya diungkpkan melalui rumus Return of Investment (ROI) dengan dua rasio:

Contoh:

Pendapatan Rp. 1.000,00; Biaya Rp. 900,00 dan Invetasi Rp. 400,00

Pada bentuk paling dasar dalam persamaan ini, investasi mencakup investasi yang dilakukan oleh pemegang sahama, yang terdiri dari hasil penerbitan saham ditambah laba ditahan. Satu tanggung jawab manajemen adalah menyeimbangkan antaar dua sumber keuangan yakni hutang dan modal. Investasi pemegang saham adalah sejumlah pembiayaan yang tidak dipenuhi dari hutang. Namun untuk bermacam-macam tujuan, sumber pembiayaan disini tidak relevan dan investasi yang dimaksud adalahb total modal dan total modal saham. Tingkatb keuntungan mengacu pada laba jangka panjang, tidak hanya sekedar laba tahun berjalan. Beberapa biaya seperti iklan, penelitian dan pengembanagan dan usnur biaya lainnya yang mengurangi laba jangka pendek tapi akan meningkatkan laba jangka panjang.

Beberapa CEO hanya memfokuskan pada satu bagian dari persamaan ROI diatas, misalnya penjualan. Hal ini tidak berimplikasi untuk mengabaikan komponen persamaan lainnya.

**MEMAKSIMALISASI NILAI PEMEGANG SAHAM.**

Tujuan perusahaan yang berprientasi pada laba pada dasarnya adalah memaksimasi nilai pemegang saham, nilai pemegang saham dalam hal ini mengacu pada harga pasar saham perusahaan. Banayka yang menyakini bahwa laba yqang memuaskan pernyataan yang lebih baik dari maksimisasi nilai pemegang saham dalam menyebutkan tujuan perusahaan. Statisficing merupakan istilah yang lebih tepat daripada maximixzing untuk tiga tahun berikut.

**Pertama**, “maximizing” berimplikasi pada adanya suatu perusahaan bisa memperolehnya. Dalam memutuskan suatu pilihan itndakan tertentu, amanjemen menyakini bahwa diterimanaya sautu alternative akan menambah tingkat keuntungan daripada ditolaknya alternative terebut.manajemen barangkali menemukan, semua alternative yang bisa dan dipertimbangkan dan pengaruh tingkat laba diatas setiap alternative. Maksimisasi biaya menginginkan biaya marginal dan kurva permintaan bisa dihitung, dan manajer biasanya tidak menegrtahui tengang semua ini. Jika maksismiasi merupakan tujuan, manajer akan menghabiskan jam kerjanya untuk memikirkan tentang alternative lain untuk menigkatkan laba.

**Kedua,** walaupun optimisasi nilai pemegang saham mungkin merupakaan suatu tujuan., hal ini berarti bukan satu-satunya tujuan. Kenbanyakan manajer ingin berperilaku menurut etika tang berlaku, dan kebanyakan mersakan kewajiban pada pemegang saham lain dalam suatu organisasi. Tidaklah realistis untuk dikatakan bahwa bisnis hanya milik seorang yakni pemegang saham, oleh karenanya, hanya ada satu pertanggung jawaban yang harus dilakukan manajer yakni kinerja ekonomi. Kinerja ekonomi adalah suatu pertanggung jawaban yang esensial pada suatu bisnis. Suatu usaha yang tidak memperoleh laba yang setidaknya berimbang dengan biaya modalnya diakatakan tidak dapat menjalankan pekerjaanya. Tana mencapai tujuan ini, suatu usaha tidak bisa dibebani tanggung jawab lain. Namun kinerja ekonomi tidklah merupakan satu-satunya pertanggungjawaban bisnis. Suatu usaha mempunyai pemegang saham yang berbeda-beda: pelanggan, pegawai, kreditor, masyarakat dan lain-lain.

**Ketiga,** nilai pemegang saham biasanya diseimbangkan dengan nilai pasar saham perusahaan; tapi nilai pasar tidaklah merupakan ukuran akurat atas investasi yang dilakukan pemegang saham. Dewasa ini harga saham dihasilkan dari penilaian atas rat-rata investor; tapi rata-rata investor cendrung berpikir tentang prospek perusahaannya dalam jangka pendek, sementara pemegang sahammenginginkan manajemen membuat keputusan yang menguntungkan perusahaan dalam jangka panjang. Apalagi rata-rata binvestor tidak memnerima informasi yang dipunyai manajemen mengenai prospek jangka panjang perusahaan. Dengan menolak konsep maksimisasi tidak berarti dipertanyakan validitas prinsip-prinsip tertentu yang tampak. Sekelompok tindakan yang mengurangi biaya tanpa mempengaruhi elemen lain sangat diharpkan.

Risiko, tingkat laba yang diinginkan manajemen untuk menerima risiko. Tingkat kemauan disini bervariasi tergantung pada kepribadian masing-masing manajer. Tentunya ada batas tertentu dari tingkat risiko ini. Pada beberapa organisasi, ada pertanyaan secara eksplisit atas pengaruh tanggung jawab utama manajemen berupa melindungi aktiv aperusahaan dan tingkat laba dalam hal ini merupakan tujuan berikutnya saja. Banayak kejadian yang timbul akibat kelalaian dalam melihat risiko usaha yang dilakukannya, misalnya perusahaan tertentu member pinajaman yang tinggi. Akibatnya perusahaan tersebut mengalami kerugian.

**Tujuan Lain**

Banyak bukti empiris menyebutkan bahwa maksimasi keuntungan bukanlah satu-satunya tujuan utama. Tujuan lainnya bisa berupa produktivitas, posisi pasar, kepemimpinan produk, pengembangan personalia, sikap karyawan, pertanggungjawaban public dan keseimbangan antar sasaran jangka panjang.

Berikut ini adalah uraian singkat tujuan-tujuan selain tingkat keuntungan.

**a.      Produktivitas**

Merupakan rasio antara output terhadap input. Kita kenal dengan apa yang dianamaken produktivitas tenaga kerja, yang diukur dalam jumlah output perunit dengan unit input tenaga kerja.. banyak masalah timbul dalam pemakaian indikasi produktivitas sebagai tujuan perusahaan, termasuk pengawasan terhadap perubahan tingkat harga relative dan pengumpulan output fisik dan input.

**b.      Posisi Pasar**

Jika posisi pasar (pangsa pasar) dijadikan sebagai tujuan perusahaan, amak perusahaan harus menetapkan tujuan mengenai pangsa pasar yang akan dikuasai. Perusahaan harus melakukan analisis terhadap factor-faktor penentu dalam menguasai pasar yang akan direbut,. Beberapa factor yang perlu dipertrimbangkan dalam menguasai bagian pasar ini dapat dilakukan melaui analisis; pelanggan atau produk yang akan dijual, segmen pasar dan saluran distribusi.

**c.       Kepemimpinan Produk**

Jika kepemimpnan produk dijadikan sebagai tujuan perusahaan, amak perusahaan harus menawarkan produk dengan tingkat kemewahan yang tinggi, harga yang relatinf murah dibandingkan dengan produk perusahaan pesaing, pengenmbangan produk yang terus menerus untuk menghasilkan produk baru.

**d.      Pengembangan Personalia**

Pengembangan personalia sebagai tujuan mengansud bahwa kebeshasilan perusahaan ditentukan oleh keberhasilan perusahaan di dalam mengelola sumber daya manusia. Keunggulan dalam sumber daya manusia, akan menjamin keberhasilan perusaaahaa. Beberapa hal yang perlu dilakukan oleh perusahaan untuk menciptakan sumber daya manusia yang unggul dengan cara mengembangkan tiga ukuran pernting, yaitu; (a) rasio karyawaqn yang dipromosikan untk jumlah jabatan tersedia dan jumlah karyawan yang dapat dipromosikan terhadap total karyawan (b) promosi karyawan yang kinerjanya dapat ditingkatkan dan yang tidak dapat ditingkatkan, dan (c) presentase karyawan yang puas dan tidak puas dengan pengembangan karir mereka.

**e.       Sikap Karyawan**

Sikap karyawan sebagai tujuan yang dimaksud untuk mencegah berhentinya kegiatan perusahaan karena pemogokan atau sebab lain yang diakibatkan oleh karyawan. Untuk menghindari hal itu, maka perusahaan harus aktif melakukan studi tentang factor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kinerja perusahaan. Selain itu juga harus selalu meninjau ulang kegiatan pembayaran gaji dan imbalan lainnya, serta keadilan didalam pengembangan karir melalui kesempatan promosi. Dengan demikian, jika semua karyawan bersikap seperti yang dikehendaki oleh perusahaan, maka keberhasilan perusahaan pasti dapat diraih.

**f.       Pertanggung Jawaban Public**

Jika perusahaan menganggap bahwa kepentingan public merupakan tujuan perusahaan, maka perusahaan harus mengakui bahwa keberhasilan perusahaan juga ditentukan oleh factor-faktor diluar perusahaan. Sebagai contoh: adanya penanganan yang baik terhadap limbah yang mengakibatkan pencemaran lingkungan atau menghasilkan ptoduk yang tidak membahayakan konsumen. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan dapat terhindar dari pemboikotan oleh masyarakat, atau masalah-masalah hukum oleh kelompok tertentu seperti LSM, yang secara langsung akan mengganggu keberhasilan perusahaan.

**g.      Keseimbangan Anatara Sasaran Jangka Panjang Dan Jangka Pendek.**

Dari tujuan yang telah dibahas diatas tentunya ada tujuan yang berdimensi jangka pendek maupun jangka panjang. Untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan, maka tujuan yang ditetapkan harus seimbang anatar jangka pendek dan jangka panjang. Dalam arti, tidak hany memfokuskan saja pada tujuan jangka pendek dengan mengabaikan tujuan jangka panjang ataupun sebaliknya.

**TUJUAN ORGANISASI NIRLABA**

Sesuai definisinya, organisasi nirlaba tidak meletakkan tingkat keuntungan sebagai tujuan utama. Tujuan utama mereka adalah menyediakan jasa; pendidikan, pelayanaan untuk rumah sakit, pembelaan hukum dan lain-lain jasa.

Keutusan yang dibuat oelh manajemen mereka dimaksudkan untuk menghasilkan jasa sebaik mungkin, dengan sumber daya yang tersedia dan keberhasilan mereka diuur terutama dengan seberapa banyak jasa yang mereka berikan dan seberapa baik mereka memberikannya. Secara lebih mendasar, keberhasilan mereka sebaiknya lebih diukur terutama dengan seberapa banyak mereka member konstribusi bagi kesejahteraan umum. Mengingat kesulitan pengukuran kualitas dan kuantitas dari jasa yang diberikan, sehingga pengukuran prestasi dalam organisasi nirlaba ini juga sulit.

Organisasi nirlaba juga mempunyai tujuan mencari laba tetapi berbeda dengan tujuan mencari laba seperti halnya dalamorganisasi bisnis. Apabila mendapat laba, laba ini diguknakan untuk dan cadangan, sumber dana untuk membeli asset dan lain-lain.

**2.2 KONSEP STRATEGI**

Pada umumnya orang berpendapat bahwa strategi dalam suatu perusahaan sangat penting. Walau tidak dinyatakan secara eksplisit, semua perusahaan yang terorganisisr dengan baik, pasti mempunyai strategi. Strategi disini diartikan sebagai petunjuk umum, dimana semua perusahaan yang terorganisir dengan baik, pasti mempunyai strategi. Strategi disini diartikan sebagai petunjuk umum diaman suatu organisasi merencanakan untuk mencapai tujuannya.

Dalam bentuk dasarnya suatu perusahaan mengembangkan strateginya dengan menghubungkan kepentingannya dengan peluang industry yang ada. Menurut krnnrt R. Andrews, strategi adalah suatu proses evauasi kekuatan dan kelemahan yang ada didalam perusahaan yang dilakukan oleh eksekutif puncak serta melihat kesmpatan dan ancaman saat ini dan memutuskan strategi pemasaran suatu produk yang cocokdengan kesempatan yang ada pada lingkungannga. Gambar 2.1, merupakan konsep strategi yang dikemukakan oleh Kennet R. Anrews.

**Gambar 2.1 Konsep Strategi**

|  |
| --- |
|  |
|  |  |

**2.3 DUA TINGKATAN STRATEGI**

Strategi dapat dibedakan menjadi dua bentuk yang strategi untuk perusahaan secara keseluruhan dan strategi unit usaha dalam perusahaan. Untuk pemabahasan selanjutnya untuk perusahaan secara keseluruhan dinamakan strategi tingkatan pertama, dan strategi untuk unit usaha dianamakan strategi tingkat kedua.

Penelitian yang dilakukan oleh majalah fortune terhadap 500 perusahaan di Amerika Serikat menunjukkan sekitar 85% perusahaan tersebut memiliki lebih dari satu unit usaha sehingga konsekuensinya diperlukan formulasi strategi untuk kedua tingkatan tersebut.

**TINGAKATAN PERTAMA**

Pada tingakatan ini, pertanyaan kuncinya adalah:

1.      Dalam bentuk usaha apa seharusnya perusahaan dijalankan

2.      misi apa yang harus dilakukan oleh suatu unit usaha

Jawaban untuk kedua pertanyaan ini menghasilkan keptuusan divestasi, akuisisi, dan retensi bisnis terhadap portofolio perusahaan sehingga membantu manajemen puncak dalam memutuskan pengalokasian sumber daya ke masing-masing unit usaha.

**TINGKATAN KEDUA**

Pertanyaan mendasar yang harus dipecahkan adalah;

1. misi apa yang akan dilakukan

2. bagaimana caranya unit usaha ini mencapai misi tersebut.

Untuk perusahaan yang diverifikasi, tingaktan strategi untuk perusahaan berbeda dengan tingkatan strategi untuk unit usaha. Untuk perusahaan ini, stratgei perusahaan dapat berupa memutuskan portofolio usaha, dan strategi unit usaha dapat berupa strategi pasar produk khusu untuk masing-masing usaha. Untuk perusahaan dengan satu bentuk usaha, tidak ada pemisahan strategi. CEO pada perusahaan ini melaksanakan strategi yang sama dengan general amager unit usaha pada prusahaan yang diverifikasi.

**Gambar 2.2 Dua Tingkatan Strategi**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Tingkat Strategi** | **Isu-isu strategi** | **Pillihan strategi yang dilakukan** | **Tingkatan organisasi yang terlihat** |
| -    TIngkatan Perusahaan  -    Tingkatan Unit Usaha | -    Apakah kita berbeda dalam bauran bisnis yang tepat?  -    Bagaiamana seharusnya misi unit usaha?  -    Bagaiamana seharusnya unit usaha bersaing mewujudkan misisnya? | -   Bisnis tunggal  -   Diversifikasi berhubungan  -   Diversifikasi tak berhubungan  -   Membangun  -   Menahan  -   Memanen  -   Divestasi  -   Biaya yang renda diferensiasi | -    Kantor pusat  -    Kantor pusat dan  -    Manajer unti usaha  -    Manajer unit usaha |

Walaupun pilihan strategi berbeda untuk setiap tingkatan hierarki, namun dalam pelaksanaanya diperlukan konsistensi stretegi untuk semua tingkatan organisasi. Dengan adanya strategi perusahaan maka tersedi konsep pengelolaan yang menuntun kegiatan dari unit usaha yang terpisah dalam oragnisasi yang diverifikasi. Untuk jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.2.

**2.4 STRATEGI UNTUK TINGKATAN PERUSAHAAN**

Strategi perusahaan biasanya mengacu pada bentuk yang tepat dari usaha yang akan dijalankannya. Jadi strategi perusahaan lebih menitikberatkan pada pertanyaan kemana bersaingnya perusahaan, dan pada bagaimaan bersaing pada bidang bisnis yang dijalankan perusahaan. Pada tingkatan yang dijalankan perusahaan masalah-masalah yang timbul adalah;

1.      bentuk usaha yang dijalankan

2.      pengalokasian sumber daya yang ada

Perusahaan bisa dialsifikasikan menjadi tigas kategori. Pertama, jenis usaha tunggal dimana perusahaan hany mengopersaikan stu jenis usaha saja. Kedua, diverifikasi usaha yang saling berhubungan, yakni perusahaan yang mengoperasikan beberapa usaha dan laba perusahaan terutama diperoleh dari satu usaha intinya. Ketiga, unit usaha yang tidak berkaitan sama sekali dimana satu jenis usaha tidak ada hubungan satu sama lain.

**PERUSAHAAN DENGAN JENIS USAHA TUNGGAL**

Perusahaan model seperti ini adalah perusahaan yang berkonsentrasi hanya pada satu usaha saja.netuk perusahaan tunggal seperti ini juga mengikuti strategi perusahaan dengan memilih untuk nerkonsentrasi untuk satu saha saja.

**JENIS USAHA DIVERIFIKASI YANG TIDAK SALING BERHUBUNGAN**

Usaha seperit ini biasanya bergerak dalam bebrapa jenis usaha dimana satu denganyang lain tidak berhubungan. Misalnya suatu perusahaan selain bergerak dibidang perbankan ia juga bergerak dalam bidang manufaktur. Kanotr pusat biasanya berfungsi menyertakan operasi perusahaannya. Jenis usaha diverifikasi seperti ini biasanya disebut konglomerat.

**JENIS USAHA DIVERIFIKASI YANG SUDAH BERHUBUNGAN**

Suatu perusahaan ada yang terdiri dari beberapa jenis usaha pada sejunlah industi; tetapi usaha mereka tersebut Saling berhubungan satu sama lainnya melalui apa yang disebut bisnis intinya.

Fungsi dari kantor pusat dalam hal ini adalah. Pertama, sama dengan konglomerat, manajer pincak harus membuat keputusan alokasi sumber daya untuk semua unit usahanya. Kedua; tidak seperti konglomerat, manajer puncak juga harus me-manage kepentingan utama perusahaan ayang dapat miningkatkan keuntungan unit usaha tersebut.

**PERNGARUH STRATEGI PERUSAHAAN YANG BERBEDA ATAS DESAIN SYSTEM PENGENDALIAN**

Strategi perusahaan merupakan satu rangkaian dengan stretegi usaha tunggal pada satu sisi, dan usha diverifikasi yang tidak berhubungan pada sisi yang lain. masalah utama bagi pendesain system pengendalian tidak menyangkut tentang kapan dan bagaiaman perusahaan seharusnya memilih datu dari tiga strategi perusahaan diatas, karena pemilihan strategi ini merupakan tanggung jawab manajer puncak. Yang diperlukan adalah mencocokan system pengendalian tesebut denganstrategi yang telah ditetapkan.

**2.5 STRATEGI UNIT USAHA**

Usaha yang tidak diverifikasi tidak bersaing satu sama lain dalam satu level perusahaan. Kantor pusat tidaklah menghasilkan labanya sendiri. Penghasilan dan biaya justru terjadi lebih banyak pada unit usaha. Strategi untuk setiap unit usaha yang ada adalah bersepakat tentang bagaiaman menciptakan dan menjaga keunggulan kompetitif pada masing-masing jenis usaha. Strategi unit usaha dengan sendirinya tergantung pada dua aspek yang saling berhubungan; pertama, misinya (tujuannya secara keseluruhan), kedua; ekunggulan kompetetif (bagaiman unit usaha bersaing dalam industrinya untuk memenuhi misi).

**MISI UNIT USAHA**

Pimpinan puncak dari satu jenis usaha tunggal terlihat secara langsung berkaitan dengan cara bersaing dalam usahanya. Sebaliknya, pada level kantor pusat di usaha yang diverifikasi, penetapan pemasaran produk untuk berbagai usahanya tidaklah mungkin seragam. Tugas utamanay dalam hal ini adalah memutuskan usaha apa yang harus dijalankan, bagaiaman memanfaatkan sumber daya yang ada, dan bagaiaman menyatukan berbagai unit usaha tersebut kedalam satu perusahaan. Keuntungan yang uatama dari usaha yang diverifikasi adalah bisa menggunakan kas yang dihasilkan dari beberapa jenis unit usaha untuk membiayai jenis usaha lain. Unit usaha tunggal yang menghasilkan laba biasanya untuk menambah sumber daya pada jenis usaha tersebut saja. Sementara usaha yang diverifikasi bisa menginternalisasikan fungsi pasar modal untuk mengalokasikannya pada bebrapa usaha yang berbeda.

**MODEL-MODEL PERENCANAAN**

Untuk menetapkan misi yang akan dialkukan, baik manajer kantor pusat maupun unit usaha terlihat secara aktif, sahingga model-model perencanaan yang dihasilkan relecvan untuk berbagai jenisa usaha.

Focus perhatian dari model perencanaan ini adalah menggabungkan kesempatan yang ada pada pasar dengan kemampuan untuk memanfaatkan kesempatan tersebut. Hal-hal yang berkaitan dengan model-model perencanaan ini adalah;

1.      Menentukan dua factor yang mempengaruhin pada perusahaan, yakni factor internal dan factor eksternal

2.      Malam suatu perusahaan, kemampuan bersaing unit usaha satu sama lainnya berbeda

3.      Meuntungan perusahaan pada indutri yang relevan atau unit usaha berbeda satu sama lainnya

4.      Pada gilirannya, misi(yang berkaitan dengan pertumbuhan dan tingkat keuntungan) akan berbeda anatar satu unit usaha dengan yang lain

5.      Secara keseluruhan, misi yang dibebankan pada berbagai unit usaha hendaknya membantu mencapai tujuan perusahaan

6.      alokasi sumberdaya diantara unit usaha berdasar misi mereka.

Dari berbagai pendekatan perencanaan yang ada, umumnya da dua model yang paling banyak digunakan, yakni matrik BGC (noston Consulting Gorups) dan matrik GE/McKisney. Walaupun model ini berbeda dalam hal metedologi pengenbangan misi dari berbagai unit usahanya, namun mempunyai kesamaan dalam hal misi yang harus dipilih dari berbagai alternaitf; membangun, menahan, menuai hasil, dan penutupan usaha. Model BGC dapat dilihat pada gambar 2.3.

Gambar 2.3 Misi Unit Bisnis Model BCG

Sumber Kas

High Low

High High

“Star” “Quistion Mar”

Tungkat HOLD BUILD Pengguna

Pertumbuhan Dana

Pasar

“Cash Cow” “Dog”

HARVEST DIVEST

Low Low

High Low

Pngsa Pasar Relatif

         Membangun. Misi ini berimplikasi pada tujuan peningkatan pangsa pasar, bahkan terjadi peningkatan biaya pendapatan jangka pendek dan aliran kas

         Menahan. Misi strategi ini dirancang untuk melindungi pangsa pasar unit usaha dan posisi persaingan

         Menuai hasil. Misi ini berimplikasi pada tujuan maksimisai pendapatan jangka pendek dan aliran kas, bahkan biaya pangsa pasar

         Divestasi. Misi ini menunjukkan keputusan untuk menarik diri dari bisnis baik melalui proses likuidasi yang bertahap maupun penjualan secara langsung.

Menurut model BCG, setiap unti usaha ditetapkan untuk satu dari keempat kategori diatas –quaestion mark, star, cash cow, dan dog, yang mewakili empat sel dari matrik yang mengukur tingkat pertumbuhan industry dari satu sumbu dan pangsa psar relative pada sumbu yang lain. BGC memangang bahwa tingkat pertumbuhan hasil sebagai industry sebagai indicator tingkat menarik/atraktif tidaknya industry secara relative dan pangsa pasar sebagai indicator dari posisi persaingan unit usaha dalam industry. Karena pertumbuhan tidak bisa diawasi sepenuhnya, analisis mengurangi penentuan stragtegi pangsa pasar dari masing-masing unit usaha.

Model BCG ini menentukan pangsa pasar sebagai variable strategi yang utama. Karena pentingya, maka ia ditempatkan pada “kurva pengalaman”. Namun kurva pengalaman ini memeiliki kekurangan0keurangan, yakni:

         Konsep yang diterapkan untuk produk yang tidak terdiferensiasi dimana basis persaingan utamanya berdasarkan harga. Untuk produk seperti Mercedez Benz misalnya, pangsa psar dan harga yang rendah bukanlah satu-satunya jalan untuk mencapai kesuksesan. Walaupun pangsa pasarnya kecil tapi produk Mercedez Benx memiliki tungkat laba yang lrbih tinggi.

         Dalam keadaan tertentu, perbaikan dalam teknologi proses produksi mungkin memiliki pengaruh yang lebih besar dalam hal pengurangan biaya perunit dari pada jumlah kumulatif biaya.

         Keinginan untuk mengurangi biaya melalui akumulasi produksi produk yang standar akan mengakibatkan kerugian dalam hal fleksibilitas kedudukan pasar.

         Komitmen terhadap konsep kurva pengalaman ini bisa jadi tidak menguntungkan jika teknologi baru muncul di industry tersebut.

         Pengalaman tidak meruapakan satu-satunya pemicu biaya. Pemicu lainnya adalah skala, cakupan, teknologi dan kompleksitas.

BCGmenggunakan logika sebagai berikut:

         Margin laba dan perolehan kas meningkat seiring dengan peningkatan pangsa pasar relative, berkaitan dengan efefk pengalaman.

         Pertumbuhan pasar membutuhkan kas untuk modal kerja dan barangkali untuk penambahan pabrik. Kebutuhan kas karenanya merupakan fungsi dari tingkat pertumbuhan pasar dan strategi pangsa pasar.

         Beberapa unit usaha akan mengatur dirinya sendiri terhadap kas, beberapa kaan membutuhkan lebih banyak kas daripada yang mampu dihasilkan, sementara beberapa unit usaha lain membutuhkan lebih banyak kas daripada yang mereka gunakan

         Selutuh aliran kas perusahaan harus diseimbangkan. Karenanya, person kantor pusat sangat diperlukan dalammemeilih unit usaha awal yang harus diseimbangkan dengan kebtuhan kas perusahaan dan memperoleh kas ditambah dengan pembaiayaan dari luar.

Walaupun model perencanaan ini dapat membantu perumusan misi, namun teknik ini seharusnya tidak dijalankan secar mekanistis saja. Matrik perencanaan tidaklah merupakan alat sesungguhnya posisi unit usaha atas gris perencanaan seharusnya tidak merupakan satu bentuk tunggal dalam memutuskan misinya. Matrik ini perlu dilengkapi dengan inisiatif, imajinasi, kreatifitas manajemen. Perancang system pengendalian seharusnya tahu apa misi dari unit usaha, tidak sekedar tahu megapa perusahaan memilih misi-misi tersbebut.

**KEUNTUNGAN KOMPETITIF UNIT USAHA**

Setiap unit usaha hendaknya mengembangkan keuntungan kompetitif untuk mencapai misinya. Masalah yang saling berhubungan biasanya ada;lah: struktur industry yang kompetitifseperti apa yang diperoleh, lalu bagaiman unit usaha tersebut memanfaatkan struktur industry kompetitif, dan apa yang menjadi dasar keuntungan kempetitif unit usaha tersebut.

**ANALSISIS INDUSTRY**

Penelitian menunjukkan bahwa pentingnya peranan kondisi industry produk yang berhubungan memasuki dalam menghasilkan prestasi bagi perusahaan. Studi menunjukkan bahwa jika rata-rata industry menguntungkan maka hal ini merupakan petunjuk keberhasilan suatu perusahaan. Menurut Porter, lima kumpulan kekuatan bersaing adalah (lihat Gambar 2.4)

Gambar 2.4. Analisis Struktur Industri: Model Lima Kekuatan Porter

|  |
| --- |
|  |
|  |  |

**1.      INVESTASI PERSAINGAN DIANTARA PESAING YANG ADA.** Factor yang mempengaruhinya adalah pertumbuhan industry, perbedaan produk, jumlah pesaing dan perbedaan pesaing, tingkat biaya tetap, kapasitas yang berlebig dan hambatan dari luar.

**2.      KEKUATAN MENAWAR PEMBELI.** Factor yang mempengaruhi adalah jumlah pembeli, biaya “switching” pembeli, kemampuan oembeli untuk mengintegrasikan kebelakang produk unit usaha atas total biaya total yang dikeluarkan pembeli, pengaruh produk unit usaha ataskualitas produk yang dipilih pembeli, dan pentingnya volume unit usaha terhadap pembeli.

**3.      KEKUATAN MENAWAR PEMASOK.** Factor yang mempengaruhi adalah jumlah pemasok, kemmapuan pemasok untuk mengintegrasikan kedepan, adanya input substitusi, dan pentingnya volume unit usaha terhadap pemasok.

**4.      ANCAMAN DARI PRODUK PENGGANTI.** Factor-faktor yang mempengaruhi adalah harga bersaing dari produk pengganti, biaya switching pembeli, dan keinginnan pembeli utnuk mensubtitusi produk yang ada dengan produk pengganti.

**5.      ANCAMAN DARI PESAING BARU.** Faktor-faktor yang mempengaruhi adalah kebutuhan modal, akses kejaringan distribusi, skala ekonomi, diferensiasi produk, kompleksitas teknologi dari produk ataupun proses produk itu sendiri, tindakan dari pesaing yang ada, dan kebijakan pemerintah.

Beberapa hal yang berkaitandengan analisis industry diatas adalah;

a.       makin besar kekuatan lima factor diatas, tingkat keuntungan yang diperoleh dari suatu industry akan berkurang. Dalam industry yang menghasilkan laba yang tinggi (misalnya minuman ringan atau obat-obatan dimaan tingkat keuntungannya tinggi), lima factor tersbut lemah. Tapi untuk industry yang menghasilkan laba yang rendah, lima factor diatas kuat.

b.      keterganutngan atas kekuatan lima factor diatas, antar satu usaha dengan yang lainnya berbeda.

c.       pemahaman atas sifat dari masing-masing kekuatan diatas membantu merumuskan strategi yang efektif. Pemilihan pemasok dibantu oleh analsiis kekuatan bersaing dari beberapa kelompok pemasok; unit usaha hendaknya berhubungan dengan kelompok pemasok yang mempunyai keunggulan kompetitif terbaik.

**KEUNGGULAN KOMPETITIF SECARA UMUM**

Analisis lima kekuatan diatas merupakan titik awal untuk mengembangkan keunggulan kompetitif, karena akan membantu mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang ada di lingkungan ekseternal. Dengan pemahaman seperti ini akan menghasilkan dua acara untuk merespon kesempatan di lingkungan eksternal dan mengembangkan keunggulan kompetitif secara berkesinambungan.

**HARGA YANG RENDAH**

Focus utama dari strategi ini adalah mencapai biaya yang rendah yang berhubungan dengan pesaing. Hal ini bisa dicapai dengan pengendalian biaya, maksimasi biaya, dan proses produksi yang dilakukan secara ekonomis.

**DIFERENSAIASI**

Focus utama dari strategi ini adalah membedakan tawaran produk dari unit usaha yang ada, menciptakan sesuatu yang dianggap pelanggan unuo. Pendakatandiferensiasi produk ini termasuk kesetiaan terhadap produk, layanan terhadap peanggan, desain produk dan penampilan produk, dan teknologi.

**ANALSISIS VALUE CHAIN**

Suatu unit bisnis dapat mengembangkan keunggulan kompetitif berdasar pada biaya yang rendah, diferensiasi atau keduanya. Posis persaingan paling menarik adalah apa yang dimaksud dengan cost-cum-differentiation.

Secara teoritis, keunggulan kompetitif pada pasar dan produk berasala dari penyediaan nilai bagi pelanggan yang lebih baik atau biaya yang equivalen atau nilai pelanggan yang equivalen untuk biaya yang lebih rendah. Konsep value chain membagi aktivitas menjadi kegiatan strategis. Value chain adalah seperangkat kegiatan yang ada pada suatu produk, nilai dari perolehan bahan baku dan berakhir dengan layanan purna jual kepada pelanggan.

Analsis value chain membantu perusahaan menentukan posisinya dari deasin ke distribusi sehingga niali pelanggan dapat diperkuat atau biayanya dirandahkan.

Pertanyaan kunvci yang ahrus dijawab untuk kegiatan yang menambah nilai adalah sebagai berikut:

1.      dapatkan kita mengurangi baiaya pada kegiatan ini, menahan nilai pendapatan agar tetap konstan?

2.      Dapatkah kita meningkatkan nilai (pendapatan) pada kegiatan ini, menahan biaya dan pendapatan konstan?

3.      dapatkah kita mengurangi asset pasa kegiatan ini, menahan biaya dan pendapatan konstan?

4.      yang paling penting, dapatkah kita mealkukan semua pertanyaan diatas secara simultan?

Secara sistematis dengan menganalisis biaya, pendapatan dan aktiva pada setiap kegiatan, unit bisnisa dapat mencapai keunggulan cost-cum-differentiation. Kerangka value chain meruapakan suaut metode untuk mengurutkan kegiatan menjadi kegiatan yang lebih spesifik agar memahami perilaku biaya dan sumber differensiasi.

Velue chain membantu perusahaan memhaami keseluruhan system pengiriman nilai, tidak hanya pada porsi value chain dimana ia berpartisipasi. Pemasok dan pelanggan, dan pemsoknya pemasok, dan pelanggannya pelanggan memiliki margin laba yang pentign dalam memahami posisi differensiasi atau biaya, Karena pelanggan membayar semua margin laba tersebut.

Dengan demikian pemasok tidak hanya menghasilkan dan mengirim input yang digunakan pada aktivitas perusahaan, tetapi secara signifikan mempengatruhi posisi baiaya/differensiasi perusahaan.