

Modul Renstra Dan Manajemen Perubahan (Kode : MIK 730)



**Dosen Pengampu:
Nauri Anggita Temesvari, SKM, MKM**

**Prodi Manajemen Informasi Kesehatan
Universitas Esa Unggul
2018**

Tahapan dalam Manajemen Strategis

David (2013) menyatakan ada 3 tahap dalam manajemen strategis yaitu **perumusan strategis, penerapan strategis, dan penilaian strategis.**

Tahap 1: Perumusan Strategi

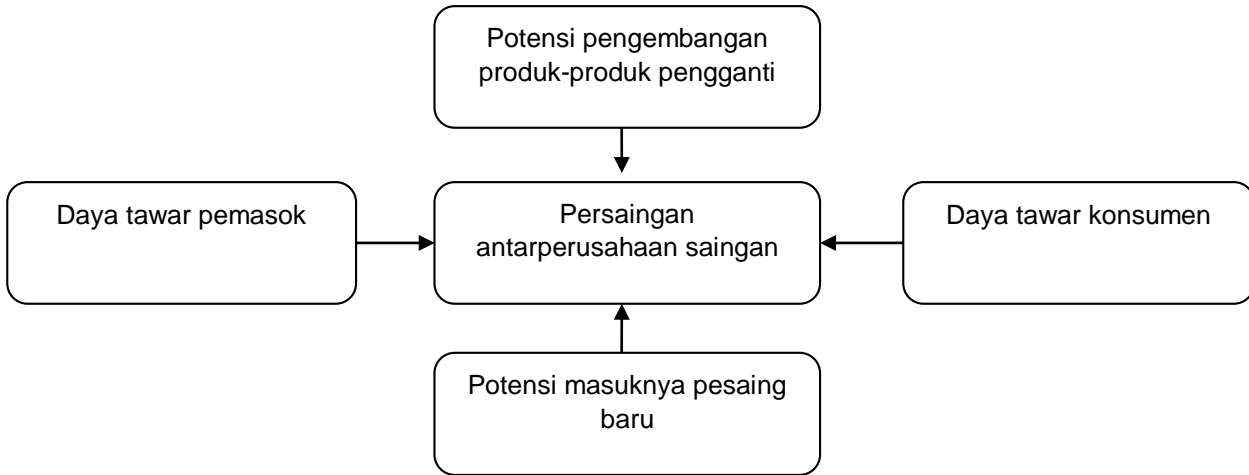
Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan. Isu-isu perumusan strategi mencakup penentuan bisnis apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang tidak akan dijalankan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, perlukah perusahaan terjun ke pasar internasional, perlukah merger atau penggabungan usaha dibuat dan bagaimana menghindari pengambilalihan yang merugikan. Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya yang tak terbatas, para penyusun strategi harus memutuskan strategi alternatif mana yang akan paling menguntungkan perusahaan. Keputusan perumusan strategi mendorong suatu organisasi untuk komit pada produk, pasar, sumber daya, dan teknologi spesifik selama kurun waktu yang lama. Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang. (David, 2013).

1. Mengembangkan Pernyataan Visi dan Misi

Senge dalam Moeljono, Sudjatmoko (2007), visi adalah gambaran masa depan yang kita ciptakan. Organisasi yang unggul di masa depan adalah organisasi yang mampu membangun komitmen dan kapasitas belajar warganya pada setiap eselon yang digerakkan oleh visi organisasi yang kuat. David (2013) misi adalah sebuah deklarasi tentang alasan keberadaan suatu organisasi. Setiap perusahaan tentu perlu memiliki visi misi yang jelas agar dapat membawa perusahaan ketujuan yang jelas dan sebagai acuan dalam menentukan strategi bisnis. Visi juga merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang

2. Analisis Kompetitif: Model Lima Kekuatan Porter

David (2013) model lima kekuatan Porter adalah analisis mengenai kompetitif dengan melakukan pendekatan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri.



Gambar 1 Model Lima Kekuatan Porter
Sumber: David (2013)

David (2013), dalam melihat persaingan di suatu industri tertentu dari perpaduan dari lima kekuatan yaitu :

a. Persaingan antar perusahaan saingan

Persaingan antar perusahaan saingan biasanya merupakan yang paling hebat dari lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh sebuah perusahaan dapat berhasil hanya sejauh ia menghasilkan keunggulan kompetitif atas strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Perubahan dalam strategi oleh satu perusahaan bisa jadi ditanggapi dengan langkah balasan, seperti penurunan harga, peningkatan kualitas, penambahan fitur, penyediaan layanan, perpanjangan garansi, dan pengintensifan iklan. Intensitas persaingan antar perusahaan sejenis cenderung meningkat ketika jumlah pesaing bertambah, ketika pesaing lebih setara dengan hal

ukuran dan kapabilitas, ketika permintaan akan produk industri itu menurun, dan ketika potongan harga menjadi lazim

b. Potensi masuknya pesaing baru

Bila perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke suatu industri tertentu, intensitas persaingan antar perusahaan akan meningkat. Terdapat berbagai hambatan bagi masuknya perusahaan baru, seperti kebutuhan untuk mencapai skala ekonomi secara cepat, kebutuhan untuk teknologi dan trik-trik praktis, kurangnya pengalaman, loyalitas konsumen yang kuat, kurangnya akses ke bahan mentah dan lain sebagainya. Terlepas dari banyaknya hambatan bagi masuknya perusahaan baru tersebut, perusahaan baru kadang masuk ke industri dengan produk berkualitas lebih tinggi, harga lebih rendah, dan sumber pemasaran yang substansial. Oleh karenanya, tugas penyusun strategi adalah mengidentifikasi perusahaan-perusahaan baru yang berpotensi masuk ke pasar, memonitor strategi perusahaan saingan baru, menyerang balik jika diperlukan, dan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada.

c. Potensi pengembangan produk pengganti

Di banyak industri, perusahaan berkompetisi ketat dengan produsen produk-produk pengganti di industri lain. Hadirnya produk-produk pengganti itu meletakkan batas tertinggi (*plafon*) untuk harga yang dapat dibebankan sebelum konsumen beralih ke produk pengganti. Tekanan kompetitif yang meningkat dari produk pengganti bertambah ketika harga relatif produk pengganti tersebut turun dan manakala biaya peralihan konsumen juga turun. Kekuatan kompetitif produk pesaing bisa diukur dengan penelitian terhadap pangsa pasar yang berhasil diraih produk itu, dan juga dari rencana perusahaan tersebut untuk meningkatkan kapasitas produksi dan penetrasi pasar.

d. Daya tawar pemasok

Kekuatan penawaran pemasok mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri, khususnya ketika terdapat sejumlah

besar pemasok, atau ketika hanya terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus, atau ketika biaya peralihan ke bahan mentah lain sangat tinggi. Akan menguntungkan kepentingan baik pemasok maupun produsen untuk saling membantu dengan harga yang masuk akal, kualitas yang baik, pengembangan layanan baru pengiriman yang tepat waktu, dan biaya persediaan yang lebih rendah, sehingga meningkatkan profitabilitas perusahaan.

e. Daya tawar konsumen

Ketika konsumen berkonsentrasi atau berbelanja atau membeli dalam volume besar, kekuatan penawaran mereka dapat merepresentasikan kekuatan besar yang mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri. Kekuatan penawaran konsumen bisa lebih tinggi ketika produk yang dibeli adalah standar atau tidak terdiferensiasi. Jika demikian, konsumen seringkali dapat menegosiasikan harga jual, cakupan garansi, dan paket-paket aksesoris dalam pengertian yang luas.

3. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*) bertujuan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan yang dianggap sebagai peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). (David, 2013)

Berikut ini langkah-langkah dalam membuat Matriks EFE, yaitu:

- a. Mengidentifikasi dan membuat daftar faktor-faktor eksternal yang mencakup peluang dan ancaman, yang langsung maupun tidak langsung yang mempengaruhi perusahaan secara khusus dan industri pada umumnya. Kemudian menentukan 5-10 faktor peluang dan 5-10 faktor ancaman yang dianggap paling dominan.
- b. Menentukan bobot nilai tiap-tiap faktor tersebut dengan skala yang dimulai dari bobot 0.0 (tidak penting) sampai dengan 1.0 (sangat penting). Bobot menandakan tingkat pentingnya faktor tersebut secara relatif bagi keberhasilan perusahaan dalam industri tersebut. Ukuran

Bobot dapat ditetapkan dengan membandingkan antara perusahaan yang berhasil dengan perusahaan yang tidak berhasil atau melalui konsensus kelompok. Jumlah dari seluruh bobot adalah sama dengan 1.0.

- c. Kemudian tiap faktor eksternal perusahaan akan diberikan rating yang menandakan seberapa efektif strategi perusahaan di dalam merespon faktor-faktor tersebut. Respon sangat baik (rating=4), respon baik (rating=3), respon biasa-biasa (rating=2), dan respon kurang baik (rating=1).
- d. Untuk mendapatkan *weighted score*, maka harus dikalikan nilai rata-rata tertimbang (rating) dari tiap faktor dengan bobotnya masing-masing.
- e. Setelah itu baru menjumlahkan *weighted score* dari setiap faktor untuk menentukan *total score*.

Total score akan berada di antara nilai 1.0 sampai dengan 4.0, dengan nilai rata-rata adalah 2.5. *Total score* 4.0 berarti perusahaan dapat merespon peluang dan ancaman yang ada dalam industri dengan cara yang luar biasa, dengan kata lain strategi perusahaan secara efektif dapat memanfaatkan peluang-peluang yang ada dan dapat meminimalisasi efek dari ancaman-ancaman eksternal. *Total score* 1.0 berarti sebaliknya, yaitu strategi perusahaan tidak bisa memanfaatkan peluang yang ada atau tidak bisa menghindari ancaman-ancaman eksternal.

Berikut merupakan contoh matrix EFE :

Tabel 1 Matriks EFE

Kunci Faktor-Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Nilai Tertimbang
Peluang		1, 2, 3, atau	
- Peluang 1		4	
- Peluang 2			

-dst		1, 2, 3, atau 4	
Ancaman - Ancaman 1 - Ancaman 2 - dst		1, 2, 3, atau 4 1, 2, 3, atau 4	
Jumlah	1.00		Minimal 1.00 Maksimal 4.00

Sumber David (2013)

4. Matriks Profil Kompetitif (CPM)

Matriks Profil Kompetitif (CPM) merupakan faktor kunci sukses yang dibandingkan dengan perusahaan pesaing (Nilasari, 2014). Matrix ini dapat dijadikan sebagai pembanding bagi perusahaan dalam menentukan strategi perusahaan selanjutnya. Cara penghitungan pada matrix ini hampir menyerupai IFE matrix, namun dalam *Matrix* CPM ini, diidentifikasi beberapa *critical success factor* dari sebuah industry dengan catatan sebagai berikut (David, 2013) :

Langkah-langkah untuk membentuk Matrix Profil Persaingan (CPM), adalah:

- a. Menentukan faktor sukses kritis dari perusahaan
- b. Memberikan bobot dengan kisaran antara 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting) pada setiap faktor sukses kritis, dimana jumlah dari semua bobot harus sama dengan 1,0.
- c. Rating menunjukkan karakteristik kekuatan dan kelemahan dari perusahaan terhadap masing-masing *critical success factor*. Nilai rating tersebut, yaitu: Sangat kuat (rating=4), kuat (rating=3), lemah (rating=2), dan sangat lemah (rating=1)

- d. Mengkalikan setiap bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan nilai yang dibobot untuk setiap variabel
- e. Menjumlahkan nilai yang dibobot dari setiap variabel untuk menentukan total nilai yang dibobotkan untuk masing-masing perusahaan.

Berikut merupakan contoh tabel matriks CPM :

Tabel 2 Matriks CPM

Faktor-faktor keberhasialan penting	Perusahaan 1			Perusahaan 2			Perusahaan 3		
	bobot	peringkat	skor	bobot	peringkat	skor	bobot	peringkat	skor
1.	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
2.	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
3.	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
4.	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
5.	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
6.	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx
Total	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx	xx

Sumber: David (2013)

5. Matriks Evaluasi Faktor Internal

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, system informasi, dan produksi / operasi. (Umar, 2008). Perumusan strategi ini meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan di antara

area tersebut. Pemahaman yang menyeluruh mengenai faktor-faktor yang tercakup di dalamnya lebih penting daripada angka-angka yang ada.

Berikut ini langkah-langkah membuat matriks IFE (David, 2013) :

- a. Mengidentifikasi dan membuat daftar faktor-faktor internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan, yang langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi perusahaan secara khusus dan industri pada umumnya. Dalam langkah tersebut, harus ditentukan 5-10 faktor kekuatan dan 5-10 faktor kelemahan yang dianggap paling dominan.
- b. Menentukan bobot nilai tiap-tiap faktor tersebut dengan skala yang dimulai dari bobot 0.0 (tidak penting) sampai dengan 1.0 (sangat penting). Bobot yang diberikan pada suatu faktor tertentu menandakan tingkat pentingnya faktor tersebut secara relatif bagi keberhasilan perusahaan dalam industri tersebut. Ukuran bobot dapat ditetapkan dengan membandingkan antara hasil dari proses analisis faktor-faktor internal di perusahaan. Jumlah dari bobot tidak boleh melebihi 1.0.
- c. Menentukan nilai rating. Nilai rating yaitu 1 sampai 4 dari setiap faktornya, di mana nilai rating menandakan apakah faktor tersebut mewakili sangat lemah (rating=1), lemah (rating=2), kuat (rating=3), dan sangat kuat (rating=4). Perlu diperhatikan bahwa kekuatan harus menerima rating 3 sampai 4 dan kelemahan harus menerima rating 1 atau 2. Rating adalah *company based*, sedangkan bobot adalah *industry based*.
- d. Untuk menentukan *weighted score* setiap variabel, maka harus mengalikan bobot setiap faktor dengan rating.
- e. Menjumlahkan *weighted score* untuk setiap variabel guna menentukan *total score*. Nilai tertinggi dari *total score* tersebut adalah 4.0 (empat), nilai terendah adalah 1.0 (satu), dan nilai rata-rata adalah 2.5 (dua koma lima). Bila *total score* tersebut di atas 2.5 maka menandakan bahwa perusahaan mempunyai posisi internal yang kuat

dan apabila *total score* tersebut di bawah 2.5 maka menandakan perusahaan mempunyai posisi internal yang lemah.

Berikut merupakan contoh tabel matriks IFE :

Tabel 2.3 Matriks IFE

Kunci Faktor-Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Nilai Tertimbang
Kekuatan - Kekuatan 1 - Kekuatan 2 - dst		4 atau 3 4 atau 3	
Kelemahan - Kelemahan 1 - Kelemahan 2 -dst		2 atau 1 2 atau 1	
Jumlah	1.00		Minimal 1.00 Maksimal 4.00

Sumber: David (2013)

Tahap 2: Tahap Pencocokan

Penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. David (2013) membagi pada tahap pencocokan ada 4 matriks yang digunakan yaitu :

1. Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah memformulasikan strategi dan menentukan alternative pilihan strategi yang akan dijalankan. Tidak semua alternative tersebut ditetapkan sebagai rencana strategi yang akan dijalankan, tergantung yang layak / *feasible* (Rangkuti, 2011). Matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi SO (kekuatan-peluang),

Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman). Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal utama merupakan bagian tersulit dalam mengembangkan Matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang baik—dan tidak ada satu pun paduan yang paling benar.

Strategi SO (*SO Strategies*) memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai tren dan kejadian eksternal. Secara umum, organisasi akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT untuk mencapai situasi di mana mereka dapat melaksanakan Strategi SO. Jika sebuah perusahaan memiliki kelemahan besar, maka perusahaan akan berjuang untuk mengatasinya dan mengubahnya menjadi kekuatan.

Strategi WO (*WO Strategies*) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang, peluang-peluang besar muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.

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

Strategi WT (*WT Strategies*) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan. Dalam kenyataannya, perusahaan semacam itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan merger, pensiutan, menyatakan diri bangkrut atau memilih likuidasi.

Terdapat delapan langkah dalam membentuk sebuah Matriks SWOT:

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

Tidak semua strategi yang dikembangkan dalam Matriks SWOT akan dipilih untuk diterapkan (David, 2013). Berikut merupakan tabel matriks SWOT :

Tabel 4 Matriks SWOT

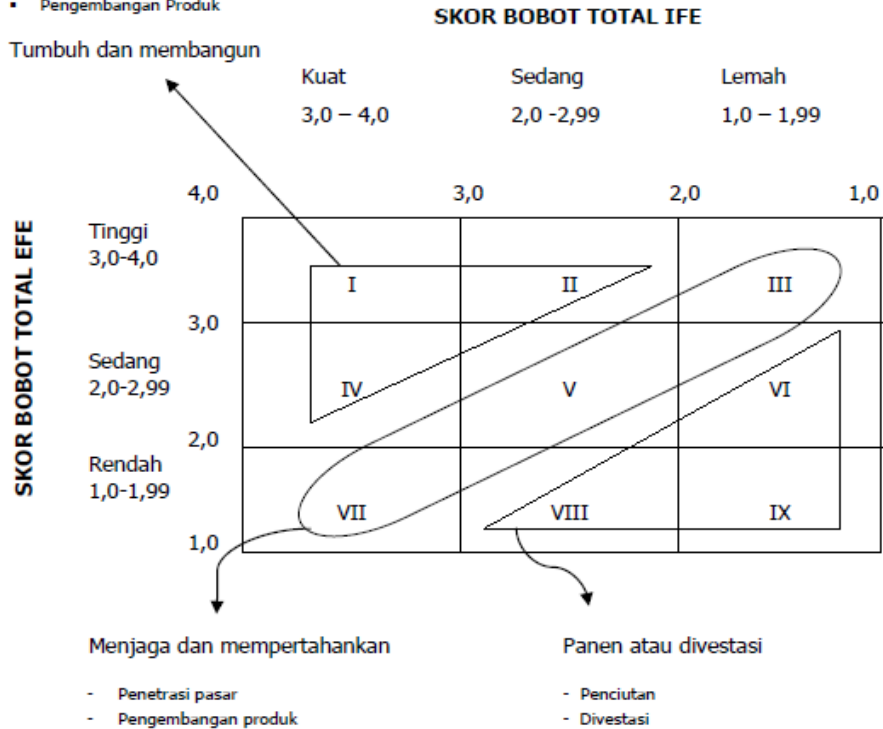
	IFE	<i>STRENGTHS (S)</i>	<i>WEAKNESS (W)</i>
EFE		Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan eksternal
<i>OPPORTUNITIES (O)</i> Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal		STRATEGI SO Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>TREATHS (T)</i> Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal		STRATEGI ST Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: David (2013)

2. Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks IE (Internal-External) memposisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci: skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y. Setiap divisi dalam suatu organisasi harus membuat Matriks IFE dan Matriks EFE dalam kaitannya dengan organisasi. 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 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang; dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah kuat. Serupa dengannya, pada sumbu y, skor bobot EFE total 1,0 sampai 1,99 dipandang rendah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang; dan skor 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi. Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda-beda. Pertama, ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun (*grow and build*). Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) bisa menjadi yang paling tepat bagi divisi-divisi ini. Kedua, divisi-divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*); 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, atau IX adalah panen atau divestasi (*harvest or divest*). Organisasi yang berhasil mampu mencapai portofolio bisnis yang masuk atau berada di seputar sel I dalam Matriks IE. (David, 2013)

- Integrasi ke Belakang, Integrasi ke Depan, atau Integrasi Horizontal
- Penetrasi Pasar
- Pengembangan Pasar
- Pengembangan Produk



Gambar 4 Matriks IE
Sumber: David (2013)

3. Matriks SPACE

Matriks SPACE atau dapat juga disebut Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan, menunjukkan apakah strategi yang paling sesuai untuk organisasi adalah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif. Sumbu Matriks SPACE menunjukkan dua dimensi internal kekuatan *financial*-FS dan keunggulan kompetitif-CA dan dua dimensi eksternal stabilitas lingkungan-ES dan kekuatan industri-IS.

Langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mengembangkan Matriks SPACE adalah sebagai berikut:

- Pilihlah serangkaian variable untuk menentukan kekuatan *financial* (FS), keunggulan kompetitif (CA), stabilitas lingkungan (ES), dan kekuatan industri (IS).

- b. Nilai variable-variabel tersebut menggunakan skala 1 (paling buruk) sampai 6 (paling baik) untuk FS dan IS. Nilai variable-variabel tersebut menggunakan skala -6 (paling buruk) sampai -1 (paling baik) untuk ES dan CA. Pada sumbu FS dan CA, buatlah perbandingan dengan pesaing. Pada sumbu IS dan ES, buatlah perbandingan dengan industri lain,
- c. Hitunglah rata-rata dari FS, CA, IS, dan ES dengan menjumlahkan nilai yang diberikan pada variable dari setiap dimensi dan kemudian membaginya dengan jumlah variable dalam dimensi yang bersangkutan
- d. Petakan nilai rata-rata untuk FS, IS, ES, dan CA pada sumbu yang sesuai dalam Matriks SPACE
- e. Jumlahkan nilai rata-rata pada sumbu x (CA,IS) dan petakan hasilnya pada sumbu X. Jumlahkan nilai rata-rata pada sumbu y (FS, ES) dan petakan hasilnya pada sumbu Y. Petakan perpotongan kedua titik X dan Y tersebut.
- f. Gambarkan arah vector dari koordinat 0,0 melalui titik perpotongan yang baru. Arah panah menunjukkan jenis strategi yang disarankan bagi organisasi: agresif, kompetitif, defensif, atau konservatif. Kuadran Agresif berarti organisasi tersebut berada dalam posisi yang sangat bagus. Strateginya adalah penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, diversifikasi, atau strategi kombinasi kesemuanya itu masuk akal untuk dipilih. Kuadran konservatif berarti organisasi disarankan tetap pada kompetensi dasarnya dan tidak mengambil resiko terlalu besar. Strateginya adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi terkait. Kuadran defensif berarti organisasi harus berfokus pada usaha untuk mengatasi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strateginya adalah pengurangan, divestasi, likuidasi, dan diversifikasi terkait. Kuadran kompetitif berarti organisasi memerlukan strategi kompetitif

yaitu strategi integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk (Fred R. David, 2013)



Gambar 5 Matriks Grand Strategy
Sumber: David (2013)

4. Matriks Strategy Besar (*Grand Strategy*)

Matriks Strategi Besar telah menjadi sebuah alat yang populer untuk merumuskan strategi alternatif. Semua organisasi dapat diposisikan di salah satu dari empat kuadran strategi Matriks Strategi Besar. Untuk divisi-divisi suatu perusahaan dapat dilakukan hal yang serupa. Matriks Strategi Besar didasarkan pada dua dimensi evaluatif: posisi kompetitif dan pertumbuhan

pasar (industri). Strategi yang tepat untuk dipertimbangkan organisasi ditampilkan dalam urutan daya tarik di setiap kuadran matriks 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. Bukan hal yang bijak bagi sebuah perusahaan Kuadran I untuk beralih secara mendasar dari keunggulan kompetitifnya yang sudah mapan. Bila perusahaan Kuadran I mempunyai kelebihan sumber daya, maka integrasi ke belakang, integrasi ke depan, atau integrasi horizontal bisa menjadi strategi efektif. Ketika suatu perusahaan Kuadran I terlalu berpatokan dengan satu produk tertentu, diversifikasi terkait kiranya dapat membantu mengurangi risiko yang berkaitan dengan lini produk yang sempit. Perusahaan-perusahaan Kuadran I memiliki sumber daya yang memadai untuk mengambil keuntungan dari berbagai peluang eksternal yang muncul di banyak bidang. Mereka bisa mengambil risiko secara agresif jika perlu.

Perusahaan-perusahaan yang terletak 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 dapat memperbaiki daya saingnya. Oleh karena perusahaan-perusahaan Kuadran II berada di industri dengan pasar yang bertumbuh cepat, strategi intensif (sebagai kebalikan dari strategi integratif atau diversifikasi) biasanya menjadi pilihan pertama untuk dipertimbangkan. Namun demikian, jika perusahaan kurang memiliki kompetensi khusus atau keunggulan kompetitif, integrasi horizontal dapat menjadi alternatif lain yang bagus. Sebagai pilihan terakhir, divestasi atau likuidasi dapat dipertimbangkan. Divestasi dapat menyediakan dana yang diperlukan untuk mengakuisisi bisnis lain atau membeli kembali saham.

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 lebih jauh dan kemungkinan likuidasi. Pengurangan (penciutan) biaya dan aset yang ekstensif harus dilakukan pertama kali. Strategi alternatifnya adalah dengan mengalihkan sumber daya dari bisnis saat ini ke bidang yang lain (diversifikasi). Jika kesemuanya itu gagal, pilihan terakhir untuk bisnis Kuadran III adalah divestasi atau likuidasi.

Terakhir, bisnis-bisnis Kuadran IV memiliki posisi kompetitif yang kuat namun berada di dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Perusahaan-perusahaan ini mempunyai kekuatan untuk mengadakan program diversifikasi ke bidang-bidang pertumbuhan baru yang lebih menjanjikan: karakteristik perusahaan-perusahaan Kuadran IV adalah memiliki tingkat arus kas yang tinggi serta kebutuhan pertumbuhan internal yang terbatas dan sering kali dapat menjalankan strategi diversifikasi terkait atau tak terkait dengan berhasil. Perusahaan-perusahaan Kuadran IV juga bisa melakukan usaha patungan. (David, 2013)

Tahap 3: Penilaian Strategi

Penilaian strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategis. Penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini. Tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar adalah: peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, pengukuran kinerja, dan pengambilan langkah korektif (David, 2013).

1. Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)

Diluar strategi-strategi pemeringkatan untuk mendapatkan daftar prioritas, hanya ada satu teknik analitis dalam literatur yang dirancang untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai tindakan alternatif. Teknik tersebut adalah Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix*—QSPM), QSPM menggunakan analisis input dari

Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara strategi-strategi alternatif. Itu artinya, Matriks EFE, Matriks IFE, dan Matriks Profil Kompetitif yang menyusun Tahap 1, ditambah dengan Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks IE, dan Matriks Grand Strategy yang menyusun Tahap 2, menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk menyusun QSPM (Tahap 3). QSPM adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Seperti halnya alat-alat analitis perumusan strategi yang lain, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik.

Enam langkah yang diperlukan untuk mengembangkan QSPM (David, 2013) :

- a. Buatlah daftar berbagai peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal utama di kolom kiri QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari Matriks EFE dan Matriks IFE. Minimal 10 faktor keberhasilan utama eksternal dan 10 faktor keberhasilan utama internal perlu dimasukkan dalam QSPM.
- b. Berilah bobot pada setiap faktor eksternal dan internal utama tersebut. Bobot ini sama dengan bobot yang ada dalam Matriks EFE dan Matriks IFE. Bobot ditampilkan dalam kolom kecil tepat di kanan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal.
- c. Cermatilah matriks-matriks Tahap 2 (pencocokan), dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan oleh organisasi. Catat strategi-strategi ini di baris teratas QSPM. Kelompokkan berbagai strategi tersebut dalam satu rangkaian eksklusif, sebisa mungkin.
- d. Tentukanlah Skor Daya Tarik (AS) didefinisikan sebagai nilai numerik yang mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi di rangkaian alternatif tertentu. Skor Daya Tarik (*Attractiveness Score*—AS) ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor eksternal atau

internal utama, pada suatu waktu tertentu, sembari mengajukan pertanyaan, “Apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?” jika jawaban atas pertanyaan ini adalah ya, strategi kemudian perlu diperbandingkan relatif terhadap faktor utama tersebut. Secara khusus, Skor Daya Tarik harus diberikan pada setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif satu strategi atas strategi yang lain, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran Skor Daya Tarik adalah 1 = tidak memiliki daya tarik, 2 = daya tariknya rendah, 3 = daya tariknya sedang, dan 4 = daya tariknya tinggi. Kerjakanlah baris demi baris dalam mengembangkan QSPM. Jika jawaban atas pertanyaan di atas adalah tidak, yang mengindikasikan bahwa faktor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan spesifik yang dibuat, jangan memberikan Skor Daya tarik pada strategi dalam rangkaian tersebut. Gunakan tanda hubung untuk menunjukkan bahwa suatu faktor utama tidak memengaruhi pilihan yang dibuat.

- e. Hitunglah Skor Daya Tarik Total. Skor Daya Tarik Total (*Total Attractiveness Score—TAS*) didefinisikan sebagai hasil kali antara bobot (Langkah 2) dengan Skor Daya Tarik (Langkah 4) di setiap baris. Skor Daya Tarik Total mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak faktor keberhasilan penting eksternal atau internal yang berdekatan. Semakin tinggi Skor Daya Tarik Totalnya, semakin menarik pula strategi alternatif tersebut (hanya dengan mempertimbangkan faktor keberhasilan penting yang berdekatan).
- f. Hitunglah Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total. Jumlahkan Skor Daya Tarik Total di setiap kolom strategi dari QSPM. Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total (*Sum Total Attractiveness Scores—STAS*) menunjukkan strategi yang paling menarik di setiap rangkaian alternatif. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mengingat semua faktor eksternal dan internal relevan yang

dapat memengaruhi keputusan strategis. Besarnya selisih antara Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total di rangkaian alternatif strategi tertentu menunjukkan ketertarikan relative satu strategi terhadap strategi yang lain.

Berikut merupakan contoh tabel matriks QSPM :

Tabel 5 Matriks QSPM

Alternatif strategi		Strategi 1		Strategi 2	
Faktor-faktor utama	Bobot	AS	TAS	AS	TAS
Peluang					
1. xx	xx	xx	xx	xx	xx
2. xx	xx	xx	xx	xx	xx
Ancaman					
1. xx	xx	xx	xx	xx	xx
2. xx	xx	xx	xx	xx	xx
Kekuatan					
1. xx	xx	xx	xx	xx	xx
2. xx	xx	xx	xx	xx	xx
Kelemahan					
1. xx	xx	xx	xx	xx	xx
2. xx	xx	xx	xx	xx	xx
Total	xx	xx	xx	xx	xx

Sumber: David (2013)

Jenis-Jenis Strategi

Menurut David (2011) ada 4 jenis strategi perusahaan, yaitu:

1. Strategi Integrasi

Strategi Integrasi dibagi menjadi 3:

a. Integrasi ke depan

Integrasi ke depan berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel. Semakin banyak pemasok yang menjalankan strategi integrasi ke depan contohnya dengan cara membangun situs web secara langsung menjual produk mereka kepada konsumen.

Cara yang efektif untuk menerapkan integrasi ke depan adalah pewaralabaan (*franchising*). Bisnis memanfaatkan pewaralabaan untuk mendistribusikan produk atau jasa mereka. Bisnis dapat melakukan ekspansi secara cepat melalui pewaralabaan karena biaya dan peluang yang muncul disebar dikalangan banyak individu (David, 2011).

b. Integrasi ke belakang

Integrasi ke belakang adalah sebuah strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan (David, 2011).

c. Integrasi horizontal

Integrasi horizontal mengacu pada strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan. Salah satu tren paling signifikan dalam manajemen strategis adalah meningkatnya pemakaian integrasi horizontal sebagai strategi pertumbuhan. Dengan menggunakan merger, akuisisi, dan pengambilalihan (*take over*) di antara para pesaing memungkinkan peningkatan skala ekonomi serta mendorong transfer sumber daya dan kompetensi (David, 2011).

2. Strategi Intensif

Strategi Intensif dibagi menjadi 3:

a. Penetrasi pasar

Penetrasi pasar adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Penetrasi

pasar meliputi penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk iklan, penawaran produk-produk promosi penjualan secara ekstensif atau pelipatgandaan upaya-upaya pemasaran (David, 2011).

b. Pengembangan pasar

Pengembangan pasar meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru (David, 2011).

c. Pengembangan produk

Pengembangan produk adalah sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini. Pengembangan produk biasanya membutuhkan pengeluaran yang besar untuk penelitian dan pengembangan (David, 2011).

3. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi dibagi menjadi 2:

a. Diversifikasi terkait

Diversifikasi terkait ketika rantai nilai bisnis memiliki kesesuaian strategis lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif (David, 2011).

b. Diversifikasi tak terkait

Diversifikasi tak terkait ketika rantai nilai bisnis sangat tidak mirip sehingga tidak ada hubungan lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif (David, 2011).

4. Strategi defensif

Strategi defensif dibagi menjadi 3:

a. Penciutan

Penciutan terjadi manakala sebuah organisasi melakukan pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan asset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun. Penciutan bisa melibatkan penjualan lahan dan bangunan untuk mendapatkan kas yang dibutuhkan, memangkas lini produk, menutup bisnis yang tidak menguntungkan, menutup pabrik yang using, mengotomatisasi proses, mengurangi jumlah karyawan, dan membangun sistem pengendalian beban (David, 2011).

b. Divestasi

Divestasi adalah menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi. Divestasi sering digunakan untuk mendapatkan modal guna akuisisi atau investasi strategis lebih jauh (David, 2011).

c. Likuidasi

Likuidasi adalah menjual seluruh asset perusahaan, secara terpisah-pisah, untuk kekayaan berwujudnya. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan konsekuensinya bisa menjadi sebuah strategi yang sulit secara emosional (David, 2011).