

# **Modul Renstra Dan Manajemen Perubahan (Kode : MIK 730)**



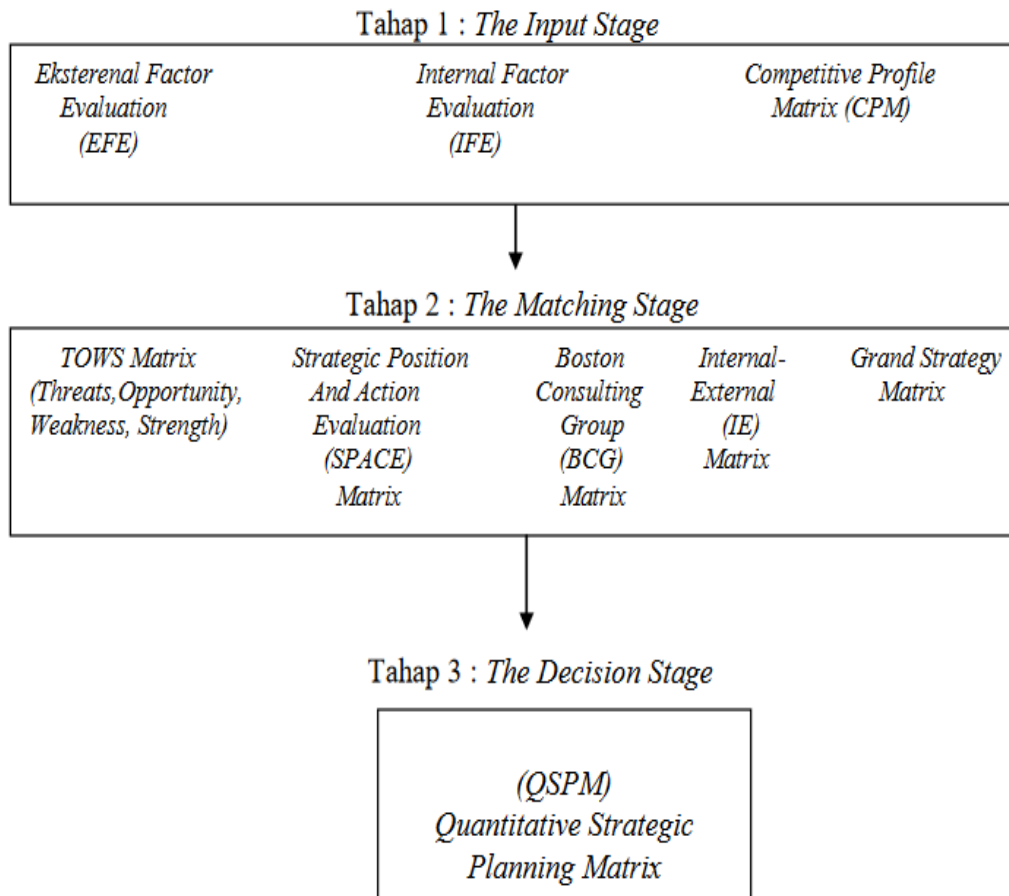
**Dosen Pengampu:  
Nauri Anggita Temesvari, SKM, MKM**

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

# Topik 1 Perumusan Strategi

Perusahaan yang akan bertahan dan terus berkembang membutuhkan strategi yang mampu bersaing dalam dunia usaha yang hyper competitive dengan menciptakan strategi yang terus berkembang dan disesuaikan dengan tuntutan kemajuan jaman.

Pada era globalisasi ini banyak sekali penemuan tentang cara fomulasi strategi bersaing bagi perusahaan. Berdasarkan konsep Fred R. David, perumusan strategi utama dilakukan melalui beberapa matriks dengan tiga tahap pelaksanaan. Berikut disajikan beberapa matriks dan tahapan dalam perumusan strategi:



Gambar 1 Tahapan Perumusan Strategi

Secara umum matriks pada tahapan perumusan strategi adalah sebagai berikut:

1. IFE (*Internal Factor Evaluation*)

IFE adalah analisis faktor internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Ringkasan analisis IFE kemudian dimasukkan ke dalam tabel IFE.

2. EFE (*External Factor Evaluation*)

EFE adalah faktor strategic eksternal yang meliputi peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan

3. CPM (*Competitive Profile Matrix*)

CPM digunakan untuk mengidentifikasi pesaing utama perusahaan mengenai kekuatan dan kelemahan utama mereka dalam hubungan dengan posisi strategis perusahaan

4. SWOT Matrix (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*)

Matrik SWOT adalah suatu matrik yang menggambarkan bagaimana manajemen dapat mencocokkan peluang-peluang dan ancaman-ancaman eksternal yang dihadapi suatu perusahaan dengan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan internalnya, untuk menghasilkan rangkaian empat strategi alternatif

5. SPACE Matrix

Digunakan untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan diagram cartesius yang terdiri dari 4 kuadran dengan skala yang sama. Kerangka kerja ke 4 kuadran itu adalah dengan menunjukkan pemakian strategi agresif, konservatif, defensive, atau kompetitif bagi perusahaan

6. BCG (*Boston Consulting Group*)

BCG merupakan suatu model analisis untuk mengetahui posisi pasar perusahaan berdasarkan keragaman usaha dan bisnis portofolio yang dimiliki perusahaan.

7. Grand Strategy Matrix

*Grand Strategy Matrix* telah menjadi alat yang populer bagi perusahaan dalam menentukan strategi alternatif. Dengan menggunakan matriks ini, semua perusahaan dapat ditempatkan pada salah satu dari 4 kuadra yang ada pada matriks ini. Bentuk umum strategi ini terdiri dari 2 dimensi yaitu demise persaingan dan dimensi pertumbuhan pasar.

Adapun tahapan pada perumusan strategi secara ringkas adalah sebagai berikut:

1. Tahap I : Tahap Input

Tahap I dari kerangka kerja perumusan strategi terdiri dari Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) atau Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*) analisa Analisa Lingkungan Internal dan Matriks Analisa Lingkungan Eksternal. Tahap ini meringkas informasi dasar yang dibutuhkan dalam perumusan strategi pada tahapan berikutnya.

2. Tahap II : Tahap Pencocokan

Tahapan ini fokus pada menciptakan alternative strategi yang layak dengan mencocokkan factor eksternal dan internal kunci. Tahap pencocokan kerangka kerja strategi ini terdiri dari tiga teknik, yaitu Matriks SWOT (*Strengths Opportunities Weakness Threats*), Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) dan Matriks Grand Strategy. Tahap I atau tahap input merupakan dasar informasi dalam analisa di tahap II ini. Tahapan ini dikerjakan dengan cara mencocokkan peluang dan acaman dari faktor eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal guna menghasilkan alternative strategi yang efektif. Strategi yang menggunakan kekuatan guna memanfaatkan peluang dianggap sebagai strategi yang menyerang, sedangkan strategi yang menggunakan / memperbaiki kelemahan guna menghindari ancaman disebut sebagai strategi bertahan.

3. Tahap III : Tahap Keputusan

Tahap keputusan merupakan tahap akhir dari kerangka penyusunan strategi. Untuk menyelesaikan tahapan ini digunakanlah teknik QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) sebagai teknik tunggal untuk memutuskan pilihan strategi yang dipilih setelah melalui tahap input dan pencocokan sebelumnya.

QSPM merupakan alat analisis yang digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan dari kemenarikan alternative-alternatif strategi yang ada. Perhitungan QSPM didasarkan kepada input dari bobot matriks internal eksternal, serta alat alternatif strategi pada tahap pencocokan.

## Topik 2 Tahapan dalam Perumusan Strategi

Setelah pengumpulan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kualitatif penentuan dan perumusan strategi

### ***Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)***

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, pemerintahan, teknologi, persaingan dipasar industri dimana perusahaan berada. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan.

Adapun tahapan penggunaan matriks EFE ini menurut Husein Umar (2001), sebagai berikut :

- a. Buat daftar *critical success factor* (faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha untuk aspek eksternal yang mencakup prihal *Opportunities* (peluang) dan *Threats* (ancaman) bagi perusahaan.
- b. Tentukan bobot dan *critical success factors* tadi dengan skala yang lebih tinggi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.

Nilai bobot ditentukan sebagai berikut :

0,20 = Sangat Kuat

0,15 = Diatas rata-rata

0,10 = Rata-rata

0,05 = Dibawah rata-rata

- c. Tentukan *Rating* setiap *critical success factor* antara 1 sampai 4, dimana.

1 = Di bawah rata-rata

2 = Rata-rata

3 = Diatas rata-rata

4 = Sangat bagus

*Rating* ditentukan berdasarkan efektifitas strategi perusahaan. Dengan demikian, nilainya berdasarkan pada kondisi perusahaan.

- d. Kalikan nilai bobot, dengan nilai ratingnya untuk mendapatkan skor semua *critical success factors*.
- e. Jumlahkan semua faktor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang bernilai. Skor total 4,0 mengidentifikasikan bahwa perusahaan merespons dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman dipasar industrinya. Sementara itu, skor total sebesar 1,0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal. Pada tabel 1 dapat dilihat model matriks EFE.

**Tabel 1 Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)**

<i>KEY EXTERNAL FACTOR</i>	BOBOT	RATING	SKOR
Peluang ( <i>Opportunities</i> ) ❖ Pangsa pasar meningkat naik ❖ Perkembangan teknologi baru ❖ Pertumbuhan ekonomi yang kian membaik ❖ Harga yang kompetitif ❖ Kebijakan pemerintah yang mendorong perkembangan perusahaan baik ❖ Persaingan pasar yang semakin ketat ❖ Investasi dan ongkos produksi tinggi			

***Matriks Internal Factor Evaluations (IFE)***

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting.

Adapun tahap pengerjaan matriks IFE ini. Pada prinsipnya sama dengan matriks EFE, hanya pada pemberian *rating* juga tidak berbeda. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi dan produksi/operasi.

Maka langkah-langkah membuat matriks IFE menurut Husein Umar (2001) adalah sebagai berikut :

- a. Buat daftar *critical success factor* (faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha untuk aspek eksternal yang mencakup perihal kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) bagi perusahaan.
- b. Tentukan bobot dari *critical success factors* tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.

Nilai bobot ditentukan sebagai berikut :

0,20 = Sangat Kuat

0,15 = Di atas rata-rata

0,10 = Rata-rata

0,05 = Di bawah rata-rata

- c. Tentukan *Rating* setiap *critical success factor* antara 1 sampai 4, dimana.

1 = Di bawah rata-rata

2 = Rata-rata

3 = Di atas rata-rata

4 = Sangat bagus

*Rating* ditentukan berdasarkan efektifitas strategi yang dipilih perusahaan, dengan demikian, nilainya didasarkan pada kondisi perusahaan.

- d. Kalikan nilai bobot, dengan nilai ratingnya untuk mendapatkan skor semua *critical success factors*.
- e. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang bernilai. Nilai rata-rata adalah 2,5. Jika nilainya dibawah 2,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan adalah lemah, sedangkan nilai yang berada di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat. Seperti halnya pada matrik EFE, matriks IFE, terdiri dari cukup banyak faktor. Jumlah bobot karena ia selalu berjumlah 1,0. Pada Tabel 3.2 dapat dilihat model matriks IFE.

**Tabel 2 Matriks Internal factor Evaluation (IFE)**

KEY EKSTERNAL FACTORS	BOBOT	RATING	SKOR
Kekuatan ( <i>strengths</i> )			
⇒ Modal yang kuat	0.15	4	0.60
⇒ Pertumbuhan laba dan penjualan meningkat	0.15	4	0.60
⇒ Motivasi dan loyalitas karyawan cukup tinggi	0.10	4	0.40
⇒ Tenaga kerja yang terlatih	0.10	3	0.30
⇒ Perusahaan terus melakukan inovasi produk	0.05	3	0.15
Kelemahan ( <i>Weaknesses</i> )			
⇒ Sering terjadi ketidaksepakatan antara dewan pimpinan dalam mengambil keputusan	0.10	2	0.20
⇒ Kemampuan inovasi yang lemah	0.15	2	0.30
⇒ Suasana kerja kurang nyaman	0.05	1	0.05
⇒ Ketergantungan bahan baku	0.05	1	0.05
⇒ Pangsa pasar	0.10	1	0.10
TOTAL	1.00		2.75

### **Matriks Competitive Profile (CP)**

*Competitive Profile Matrix* digunakan untuk mengidentifikasi para pesaing utama perusahaan mengenai kekuatan dan kelemahan utama mereka dalam hubungan dengan posisi strategis perusahaan.

Bobot, *rating* dan skor baik pada *CP Matrix* maupun *IFE Matrix*, memiliki maksud yang sama. Kedua analisis tersebut berfokus pada faktor internal. Akan tetapi bagaimana pun juga ada beberapa perbedaan penting antara *IFE Matrix* dan *CP Matrix*. Menurut Husein Umar (2001). Pertama adalah, *critical success factor* yang ada pada *CP Matrix* lebih luas, tetapi akibatnya data menjadi kurang spesifik dan kurang aktual serta berfokus pada pengeluaran-pengeluaran internal, ini berbeda dengan *IFE Matrix*. Kedua, *critical success factor* yang ada dalam matriks *CP Matrix* tidak dikelompokkan kedalam kekuatan dan kelemahan seperti pada *IFE Matrix*. Dalam *CP Matrix*, *rating* dan skor untuk perusahaan-perusahaan pesaing dapat dibandingkan dengan perusahaan yang diteliti. Perbandingan ini dapat memberikan informasi tentang strategi internal yang penting.



Adapun tabel *CP Matrix* ini bisa dilihat pada tabel berikut ini :

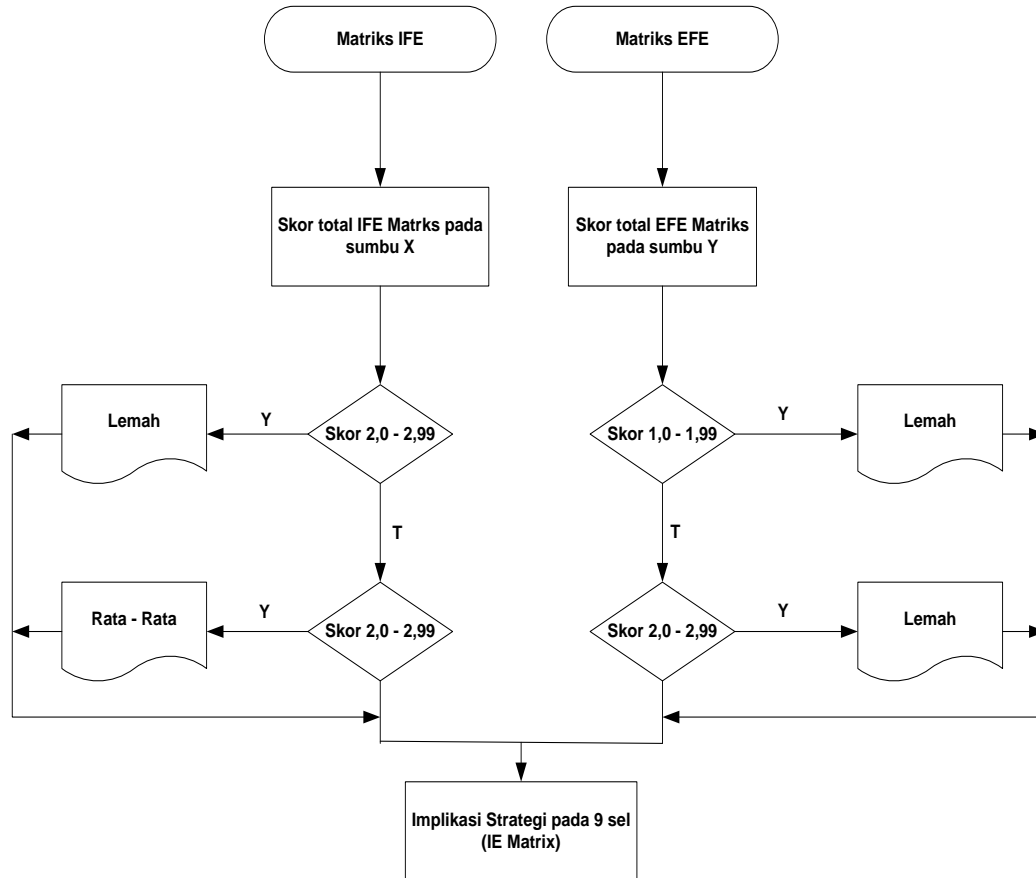
**Tabel 3 Competitive Profile (CPM)**

<b>Critical Success Factor</b>	<b>Bobot</b>	<b>Pesaing 1</b>		<b>Pesaing 2</b>	
		<b>Rating</b>	<b>Skor</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
- <i>Price Competitive</i>	0.20	3	0.60	2	0.40
- <i>Market Share</i>	0.20	1	0.20	4	0.80
- <i>Financial Positions</i>	0.40	2	0.80	1	0.40
- <i>Product Quality</i>	0.10	4	0.40	3	0.30
- <i>Costumer Loyalty</i>	0.10	5	0.30	3	0.30
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.3</b>		<b>2.2</b>

Sumber : Husein Umar, Strategic Management in Action, Edisi 4.

## Analisis Terhadap Matriks Internal-Eksternal (IE)

Menggambaran model pemecahan masalah *matrix internal-Eksternal* (IE)



Sumber : Husein Umar, Strategic Management in Action, Edisi 4.

**Gambar 2 Model Pemecahan Masalah IE Matrix**

*IE matrix* terdiri atas dua dimensi, yaitu total skor dari *IFE Matrix* pada sumbu X dan total skor dari *EFE Matrix* pada sumbu Y. pada masing-masing *Strategy Business Unit* (SBU) perusahaan harus membentuk *IFE Matrix* dan *EFE Matrix*-nya. Pada sumbu X dari *IE Matrix*, skor ada tiga yaitu : Skor 1.0 – 1.99 menyatakan bahwa posisinya internal adalah lemah, skor 2.0 – 2.99 posisinya adalah rata-rata dan skor 3.0 adalah kuat. Dengan cara yang sama, pada sumbu Y yang dipakai untuk *EFE Matrix*, skor 1.0 – 1.99 adalah rendah, skor 2.0 – 2.99 adalah sedang dan skor 3.0 – 4.0 adalah tinggi. Husein Umar (2001).

*IE Matrix* bermanfaat untuk memposisikan suatu SBU perusahaan kedalam matriks yang terdiri atas 9 sel. Skor total pembobotan dari faktor strategis

lingkungan internal & eksternal perusahaan diolah dalam. Matriks IFE dan matriks EFE diposisikan pada sel-sel yang terdapat pada matriks Internal-Eksternal.

Menurut Husein Umar (2001). Matriks Internal-Eksternal memiliki tiga implikasi strategi yang berbeda, yaitu :

1. SBU Untuk divisi-divisi yang berbeda pada sel I, II atau IV dapat digambarkan sebagai “*grow*” dan “*Build*”. Strategi-strategi yang cocok bagi SBU ini adalah Strategi Insentif seperti *Market Penetration*, *Market Development* dan Produk *development* atau Strategi Terintegrasi seperti *Beckward Integration*, *Forward Integration* dan *Horizontal Integrations*.
2. SBU yang berada pada sel-sel III, V, VII paling baik dikendalikan dengan strategi-strategi “*hold*” dan “*Maintain*”. Strategi-strategi yang umum dipakai yaitu *Strategy Market Penetration* dan produk *Development*
3. SBU untuk divisi-divisi yang berada pada sel-sel VI, VII atau IX dapat menggunakan “*Harvest*” atau “*Divesture*”.

Perusahaan yang dianggap paling sukses adalah perusahaan yang mampu menghasilkan bisnis yang berada pada sel I

		Kuat (3,0 - 4,0)	Rata-rata (2,0 - 2,99)	Lemah (1,0 - 1,99)
Skor Total Matriks EFE	Tinggi (3,0 - 4,0)	I	II	III
	Sedang (2,0 - 2,99)	IV	V	VI
	Rendah (1,0 - 1,99)	VII	VII	IX

Sumber : Husein Umar, Strategic Management in Action. Edisi 4., hal 235

### Gambar 3 Matriks Internal Eksternal (IE)

Secara garis besar, terdapat 4 kelompok strategi utama dengan 14 tipe turunannya. Keempatbelas tipe strategi tersebut adalah sebagai berikut (*Lihat David, 1998; Porter 1980 dan 1985*):

#### 1. Integration Strategies

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

##### a. Forward Integration

Integrasi ke hilir melibatkan upaya untuk memperoleh kepemilikan (saham perusahaan) lebih besar atau meningkatkan kontrol terhadap para distributor dan peritel. Salah satu bentuk/cara efektif untuk

melakukan strategi ini adalah waralaba (*franchising*). Begitu banyak perusahaan berminat di bidang ini sebagai upaya untuk mendistribusikan produknya (barang maupun jasa). Salah satu alasan terbesar hadirnya bentuk waralaba ini adalah realita bahwa model ini sebetulnya merupakan upaya untuk membagi biaya dan peluang kepada banyak pihak. Perhatikan gejala bermunculannya *factory outlet* yang merupakan salah satu bentuk strategi ini. Contoh lain adalah perusahaan farmasi Kimia Farma dengan Apotik Kimia Farma-nya dan perusahaan sepatu BATA dengan toko BATA-nya. Perhatikan pula Coca Cola dengan perusahaan pembotolan di berbagai negara serta keputusan untuk membeli perusahaan *fastfood*.

b. **Backward Integration**

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

Namun demikian, perlu pula dicermati munculnya kecenderungan bahwa berbagai industri besar mulai melakukan aktivitas de-integrasi (*deintegration*), yaitu melepas berbagai aktivitas yang “seharusnya” menjadi bagian dari aktivitas perusahaan pemasok. Tidak tertutup kemungkinan, sampai pada level tertentu, ternyata perusahaan menemukan bahwa integrasi ke hulu bukan lagi solusi tepat untuk unggul dalam persaingan, karena menjadi semakin membebani keuangan perusahaan. Oleh karenanya, kecenderungan perusahaan untuk melakukan **outsourcing** kemudian menjadi berkembang pesat. Perhatikan kebijakan Sampoerna ketika melakukan outsourcing produksi rokok kretek tangan kepada berbagai koperasi di Jawa Tengah.

c. **Horizontal Integration**

Strategi integrasi ke samping merupakan strategi yang dilakukan dalam bentuk membeli atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pesaing. Salah satu kecenderungan paling signifikan dalam kompetisi perusahaan saat ini adalah meningkatnya upaya untuk melakukan integrasi ke samping sebagai suatu strategi pertumbuhan. Merger, akuisisi, dan pengambilalihan perusahaan yang sedang bersaing memberikan peluang terjadinya skala ekonomi (*economies of scale*) serta mendorong

terjadinya transfer sumber daya dan kompetensi perusahaan. Dalam artikelnya, Kenneth Davidson (*Davidson, 1987*) mengungkapkan bahwa merger di antara perusahaan yang tidak bergerak di bidang yang sama merupakan suatu kesalahan. Tetapi merger yang terjadi pada perusahaan yang sedang bersaing langsung (*direct competitors*) memberikan peluang yang besar untuk menyatukan potensi agar menjadi lebih efektif, efisien, dan kompetitif. Contoh pelaksanaan strategi integrasi horisontal adalah ketika toko obat Guardian membeli Shop-in atau Indofood membeli SuperMie, dan ketika beberapa bank membentuk Bank Mandiri.

## 2. Intensive Strategies

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

### a. Market Penetration

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

### b. Market Development

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

Namun demikian, perlu dicermati bahwa pada wilayah-wilayah tertentu masuknya pemain baru yang besar akan menimbulkan pergeseran *equilibrium* persaingan bisnis yang ada. Oleh karenanya, tidak jarang para pemain besar akan mengalami tantangan dari para pemain lokal sehingga terpaksa harus melakukan berbagai konsesi yang dapat diterima. Berbagai perusahaan ritel yang bergerak pada skala grosir dan *hypermarket*, sering mengalami tantangan tersebut. Makro, Alfa, Holland

Bakery, Matahari dan berbagai perusahaan lainnya, membuka gerai baru di berbagai lokasi merupakan contoh penerapan strategi ini.

**c. Product Development**

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

**3. Diversification Strategies**

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

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

**a. Concentric Diversification**

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

#### **b. Horizontal Diversification**

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

#### **c. Conglomerate Diversification**

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

### **4. Defensive Strategies**

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

#### **a. Joint Venture**

Joint Venture, biasa disingkat JV, merupakan strategi yang sangat populer. Strategi ini muncul ketika dua atau lebih perusahaan membentuk suatu kerjasama atau konsorsium dalam rangka memanfaatkan peluang yang ada secara bersama-sama. Strategi ini masuk dalam kategori strategi defensif karena perusahaan yang melakukan JV tidak berminat untuk bekerja/ mengambil resiko sendiri. Tidak jarang, pihak-pihak yang bermaksud melakukan kerjasama tersebut membentuk suatu perusahaan baru dengan tujuan menjalankan kerjasama yang dimaksud. JV bisa terjadi dalam berbagai bentuk seperti R&D, jaringan dan sistem distribusi, kesepakatan lisensi, kesepakatan produksi, juga upaya untuk mengajukan penawaran bersama agar dapat memenangkan suatu *tender*.

JV dan kesepakatan kerjasama banyak digunakan secara luas karena kemampuannya untuk meningkatkan komunikasi dan jaringan kerja, untuk melakukan operasi secara global, serta untuk menurunkan resiko. Bahkan kesepakatan kerjasama antar perusahaan yang sedang bersaing secara langsung juga terjadi. Biasanya kesepakatan kerjasama ini merupakan jembatan untuk mensinergikan keunggulan kompetitif di

bidang masing-masing, baik itu teknologi, distribusi, riset dasar, maupun kapasitas produksi.

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

b. **Retrenchment**

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

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

Yang perlu diperhatikan adalah keputusan untuk membangkrutkan diri bisa juga hadir sebagai salah satu bentuk penerapan strategi pengurangan ini. Oleh karenanya perlu dicermati hubungan antar perusahaan dalam satu kelompok usaha dan kesehatan keuangan keseluruhan kelompok usaha tersebut dalam kaitan dengan strategi pembangkrutan diri ini.

c. **Divestiture**

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



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

d. **Liquidation**

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

e. **Combination**

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

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

## **Merger dan Leveraged Buyouts (LBO)**

Akuisisi dan merger merupakan dua cara yang secara umum digunakan untuk menjalankan strategi. Suatu akuisisi terjadi ketika sebuah perusahaan besar membeli suatu perusahaan yang (biasanya) lebih kecil. Suatu merger adalah tindakan ketika dua buah atau lebih perusahaan yang relatif berukuran sama menyatukan diri dan membentuk perusahaan baru. Ketika akuisisi atau merger tidak

diharapkan kedua belah pihak, maka tindakan tersebut disebut sebagai pengambilalihan (**takeover**) atau pengambilalihan paksa (**hostile takeover**).

Berbagai tindakan merger, akuisisi, dan pengambilalihan sering pula dijalankan sebagai strategi untuk menjadi yang paling besar dan tangguh. Langkah ini banyak dilakukan di berbagai industri seperti perbankan, asuransi, pertahanan, kesehatan, farmasi, makanan, penerbangan, penerbitan, komputer, ritel, keuangan, bioteknologi, dan sebagainya. Beberapa alasan tentang perlunya merger adalah: untuk memperbaiki kapasitas utilisasi; untuk memaksimalkan pemanfaatan kekuatan penjualan; mengurangi staf manajerial; memperoleh skala ekonomi (*economies of scale*); untuk memperkecil pengaruh *trend* musiman dalam penjualan; untuk memperoleh akses baru kepada pemasok, distributor, kastemer, produk, dan kreditor; untuk memperoleh teknologi baru; dan untuk strategi pembayaran pajak.

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

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

### **Matriks SPACE**

Matriks SPACE digunakan untuk memetakan kondisi perusahaan melalui digram kartesius yang terdiri dari empat kuadran dengan skala kuadran yang sama. Tujuannya adalah agar dapat melihat posisi perusahaan dan arah perkembangan selanjutnya

### **Pemilihan Strategi Perusahaan Dengan Menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)***

Setelah memaparkan matriks-matriks *input stage* dan *Matching stage*, berikut ini dipaparkan matriks untuk *Decisions Stage* yaitu *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Dalam literatur mengenai rancangan. Ada suatu teknik analisis yang dapat digunakan untuk menentukan kemenarikan relatif (*relative attractive*) dari pelaksanaan strategi alternatif. Teknik yang dimaksud adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*, yaitu teknik yang dipakai pada tahap 3 (tiga) dari kerangka kerja analisis formulasi strategi. Teknik ini secara jelas menunjukkan strategi alternatif mana yang paling baik untuk dipilih. QSPM menggunakan input dari analisis pada *stage 1* dan *matching result* pada *stage 2* yang memberikan informasi untuk analisis selanjutnya melalui QSPM di *stage 3*

Menurut Husein Umar (2001) QSPM adalah, alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan *key success factor* internal-eksternal yang telah didefinisikan sebelumnya. Jadi, secara konseptual, tujuan QSPM adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk di implementasikan. Seperti alat analisis untuk memformulasikan strategi lainnya QSPM juga membutuhkan *intuitive judgment* yang baik.

Adapun bentuk *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* ini bisa dilihat pada tabel 4 berikut ini :

**Tabel 4 Bentuk Dasar *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)***

Faktor Utama	Alternatif Strategi			
	Weight	Strategi I	Strategi II	Strategi III
<b>Faktor Eksternal</b>				
- Teknologi				
- Ekonomi				
- Pemerintah				
- Sosial Budaya				

<b>Faktor Internal</b>				
- SDM				
- Operasi				
- Keuangan				
- Pemasaran				
- Manajemen & Organisasi				
<b>TOTAL</b>				

Faktor Internal :

1 = Sangat Lemah      2 = Lemah

3 = Kuat                      4 = Sangat Kuat

Faktor Eksternal Respon Perusahaan :

1 = Lemah                      2 = Rata-rata

3 = Diatas rata-rata              4 = Superior

Langkah pengembangan QSPM. Menurut Husein Umar (2001) Komponen-komponen utama dari QSPM terdiri dari : *Key, Factor, Strategic, Alternatives, Weights, Attractiveness Score, Total Attractiveness Score, dan Sum Total Attractiveness Score.*

Berikut dipaparkan langkah-langkah pengembangan suatu produk QSPM.

1. Tahap I: Buatlah daftar peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan SBU perusahaan dikolom sebelah kiri QSPM. Informasi ini diambil dari EFE matriks dan IFE matriks. Minimal sepuluh *external critical success factors* dan sepuluh *internal critical success factors* dimasukkan kedalam QSPM.
2. Tahap II: Beri *Weight* pada masing-masing *external* dan *internal key success factors*. *Weight* ini sama dengan yang ada di *EFE matrix* dan *IFE Matrix*.
3. Tahap III: Teliti matriks-matriks pada *stage 2* dan identifikasi strategi alternatif yang pelaksanaannya harus dipertimbangkan perusahaan. Kelompok strategi-strategi tersebut kedalam kesatuan yang *mutually exclusive*, jika memungkinkan.
4. Tahap IV : Tetapkan *Attractiveness Score (AS)*, yaitu nilai yang menunjukkan kemenarikan relatif untuk masing-masing strategi yang terpilih. *Attractiveness Score* ditetapkan dengan cara meneliti masing-masing *external* dan *internal key success factors*. Tentukan bagaimana peran dari faktor dalam proses pemilihan strategi yang sedang dibuat. Jika peran dari faktor tersebut adalah besar, maka strategi-strategi harus dibandingkan relatif pada faktor utama itu. Secara terinci,

nilai *Attractiveness Score* harus ada pada masing-masing strategi untuk menunjukkan kemenarikan relatif dari satu strategi terhadap strategi lainnya. Batasan nilai *Attractiveness Score* adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = secara logis menarik, 4 = sangat menarik.

5. Tahap V: Hitunglah *Total Attractiveness Score*. *Total Attractiveness Score* didapat dari perkalian *Weight* (Tahap 2) dengan *Attractiveness Score* (Tahap 4) pada masing-masing baris. *Total Attractiveness Score* menunjukkan *relative Attractiveness* dari masing-masing alternatif strategi.
6. Tahap VI : Hitung *Sum Total Attractiveness Score* (TAS). Jumlahkan semua *Total Attractiveness Score* pada masing-masing kolom QSPM. Dari beberapa nilai TAS yang didapat, nilai TAS dari alternatif strategi yang tertinggilah yang menunjukkan bahwa alternatif strategi itu yang menjadi pilihan utama. Nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi ini menjadi pilihan terakhir.