

BAB II

LANDASAN TEORI

Dalam bab ini akan membahas tentang dasar-dasar teori yang digunakan untuk mendukung pemecahan masalah dalam penyelesaian penulisan ini.

2.1 Pengertian Strategik

Dalam situasi sekarang yang penuh dengan dinamika ini, manajemen harus berusaha untuk dapat menciptakan organisasi yang dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan dan dalam saat yang bersamaan dapat pula bersaing secara efektif dalam konteks lokal, regional bahkan dalam konteks global. Dengan kata lain dunia usaha kini dituntut untuk mengembangkan strategi yang antisipatif terhadap kecenderungan-kecenderungan baru guna mencapai dan mempertahankan posisi bersaingnya.

Strategi yang antisipatif sendiri merupakan fungsi keputusan-keputusan yang menghubungkan lingkungan tempat perusahaan melakukan kegiatan, sumber-sumber daya yang dimiliki yang siap melayani, serta harapan dan tujuan yang ingin dicapai demi kelangsungan hidupnya. Strategi yang antisipatif mencoba untuk menyelaraskan antara perubahan eksternal yang terjadi dengan kondisi internal perusahaan yang direpresentasikan oleh sumber daya, kapabilitas dan kompetensi yang dimiliki.

Manajemen strategi menurut Purnomo dan Zulkieflimansyah (1996:23) "Manajemen Strategi adalah sebuah proses yang menggabungkan seni, keahlian dan ilmu sekaligus yang harus dikuasai manajemen perusahaan

untuk mencermati, memahami dan menganalisa perusahaan sebagai sebuah entitas atau sistem yang integral, bukan terkotak-kotak pada kerajaan kecil atau fungsi dan divisinya sendiri-sendiri. Manajemen harus memandang organisasi sebagai satu kesatuan yang senantiasa serasi dan seirama dengan lingkungannya demi terciptanya suatu keunggulan bersaing yang berkelanjutan”.

Sedangkan menurut Pearce dan Robinson (1996:24) mendefinisikan manajemen strategik sebagai “sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan”. Pengertian strategy formulation di sini merupakan pemilihan strategi jangka panjang untuk bertindak dan bersaing, dengan tujuan memberikan jalur menuju sukses dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan strategy implementation mengacu pada tindakan-tindakan yang akan diambil dalam menerapkan strategi yang telah dirumuskan. Rumusan strategi telah dinyatakan dalam bentuk kebijakan-kebijakan yang dituangkan dalam program-program organisasi.

2.2 Tingkatan dalam penyusunan strategi

Strategi organisasi intinya adalah berisi tentang bagaimana membawa perusahaan sekarang ini berada dalam keadaan yang diinginkan oleh manajemen untuk mencapai tujuan. Meskipun strategi merupakan suatu konsep yang komprehensif, tetapi strategi dapat diformulasikan serta

diterapkan pada berbagai macam tingkatan dalam organisasi dan aktivitas perusahaan.

Menurut Thompson dan Strickland (1996:13) menyatakan bahwa “tingkatan perencanaan strategi dapat dibagi menjadi empat tingkatan”, yaitu:

1. *Corporate strategy*

Adalah overall managerial game plan untuk seluruh perusahaan yang tergabung di dalam satu korporasi, yang memayungi seluruh bisnis unit. Strategi ini berhubungan dengan pengalokasian dan pengelolaan sumber daya untuk mencapai misi dan tujuan organisasi yang menyeluruh dan menghasilkan sinergi dalam membentuk competitive advantage perusahaan.

2. *Business strategy*

Adalah strategi untuk bisnis unit yang mengacu kepada managerial game plan, strategi ini juga merupakan *corporate strategy* bagi perusahaan yang hanya memiliki single bussiness unit. Titik berat strategi bisnis ini adalah bagaimana membangun dan memperkuat posisi bersaing perusahaan di pasar untuk jangka panjang.

3. *Functional strategi*

Merupakan strategi di masing-masing divisi yang terpisah di dalam organisasi perusahaan untuk mendukung strategi bisnis dan untuk mencapai *objectives performance divisi*, misalnya strategi di divisi pemasaran, divisi keuangan, divisi produksi dan sebagainya. *Primary role*

dari strategi fungsional ini adalah untuk mendukung strategi bisnis perusahaan secara keseluruhan untuk memperoleh keunggulan bersaing.

4. *Operating strategy*

Adalah strategi unit operasional yang merupakan pendekatan inisiatif dalam aktivitas yang lebih spesifik dan lebih sempit dari unit-unit operasional harian, agar sasaran unit-unit operasional dapat tercapai.

2.3 Pengertian Pemasaran

Menurut Philip Kotler (1994 : 8)

“Marketing is sosial and manageril process by wich induviduals and grups obtain what they need and throught creating offering and echanging product ang value with other”

Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial di mana individu dan kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan mereka sesuai yang bernilai satu sama lain

2.4 Lingkungan Eksternal

Setiap perusahaan dalam setiap industri tumbuh dan berkembang dengan kekuatan lingkungan dan kondisi yang berbeda-beda. Perusahaan harus memahami kekuatan lingkungan yang dapat mempengaruhi strategi dan operasi perusahaan. Lingkungan perusahaan ditunjukkan oleh kekuatan eksternal maupun faktor-faktor atau kondisi yang berdampak pada strategi, keputusan maupun tindakan yang diambil perusahaan. Analisis lingkungan eksternal ini penting artinya dalam formulasi strategi.

Menurut Setiawan dan Zulkieflimansyah (1996:45) “lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan umum dan lingkungan industri. Lingkungan industri lebih penting dan lebih menentukan aturan persaingan dibandingkan dengan lingkungan Umum. Karena kekuatan lingkungan umum dalam mempengaruhi persaingan sifatnya relatif, artinya jika terjadi perubahan dalam lingkungan seperti faktor ekonomi yang terkena pengaruh situasi politik, tidak hanya berpengaruh terhadap satu perusahaan saja, tetapi terhadap semua perusahaan yang ada dalam suatu industri”. Sedangkan lingkungan industri mempunyai pengaruh yang sangat kuat dalam menentukan persaingan dengan semua perusahaan sejenis dalam suatu industri.

Menurut Michael E Porter Purnomo, Zulkiflimansyah, (1996:29), jika disederhanakan, keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok, yaitu (1) Ancaman masuknya pendatang baru, (2) Tingkat rivalitas diantara pesaing yang ada, (3) Tekanan dari produk pengganti, (4) Kekuatan tawar-menawar pembeli, (5) Kekuatan tawar-menawar pemasok, kelima faktor kekuatan persaingan tersebut dapat dijelaskan masing-masing komponen sebagai berikut:

1. Ancaman masuknya pendatang baru

Pendatang baru dalam industri biasanya dapat mengancam pesaing yang ada. Hal ini disebabkan karena pendatang baru sering membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pangsa pasar, serta seringkali pula memiliki sumber daya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya meningkat sehingga mengurangi kemampuan meraih laba.

Selain itu, adanya pendatang baru dapat memaksa perusahaan yang sudah ada untuk lebih efektif dan efisien serta belajar untuk bersaing dalam dimensi baru. terdapat beberapa hambatan untuk memasuki industri atau entry barriers, diantaranya adalah :

a. Skala ekonomi

Yang dimaksud dengan skala ekonomi adalah bertambahnya jumlah barang yang diproduksi dalam suatu periode sehingga mengakibatkan biaya produksi per unit menjadi turun. Skala ekonomi ini menghalangi masuknya pendatang baru dengan cara memaksa untuk masuk pada skala besar dan mengambil resiko menghalangi reaksi yang keras dari pesaing yang ada atau masuk dengan skala kecil dengan konsekuensi akan beroperasi dengan tingkat biaya tidak menguntungkan.

b. Diferensiasi produk

Diferensiasi produk artinya perusahaan tertentu mempunyai identifikasi merek dan loyalitas pelanggan, yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk di masa lampau, atau sekedar merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri. Diferensiasi menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada.

c. Persyaratan modal

Kebutuhan untuk melakukan investasi sumber daya keuangan yang besar dapat bersaing menciptakan suatu hambatan masuk, khususnya

apabila modal yang diperlukan untuk pengeluaran tidak dapat diterima kembali. Persyaratan modal yang besar membatasi kelompok dari pendatang yang mungkin masuk.

d. Biaya peralihan pemasok

Hambatan masuk tercipta dengan adanya biaya peralihan pemasok, yaitu biaya yang harus dikeluarkan pembeli bilamana berpindahan dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya. Jika biaya peralihan tinggi, maka pendatang baru harus menawarkan penyempurnaan yang besar dalam hal biaya atau prestasi agar pembeli mau beralih dari pemasok lama.

e. Akses ke saluran distribusi

Hambatan masuk dapat ditimbulkan dengan adanya kebutuhan dari pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya bilamana saluran distribusi untuk produk tersebut telah ditangani oleh perusahaan yang sudah mapan, perusahaan baru harus membujuk saluran tersebut agar menerima produknya melalui cara-cara penurunan harga, kerjasama periklanan dan sebagainya yang tentu saja berimplikasi terhadap turunnya laba. Makin terbatas saluran pedagang besar atau pengecer untuk suatu produk dan makin banyak pesaing atau pengecer untuk suatu produk dan makin banyak pesaing yang telah mengikat saluran ini, jelas akan semakin berat usaha untuk masuk ke dalam industri.

f. Kebijakan pemerintah

Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup masuknya industri dengan melakukan pengendalian dan pengawasan, seperti perjanjian lisensi dan batasan-batasan pada akses ke bahan baku. Pemerintah juga dapat memainkan peran tidak langsung seperti standar polusi udara dan peraturan lainnya.

g. Hal-hal lain

Perusahaan yang telah mapan mungkin mempunyai keunggulan biaya yang tidak dapat ditiru oleh pendatang baru yang akan masuk, tidak peduli berapapun besarnya dan berapapun pencapaian skala ekonomis pendatang baru ini. Keunggulan-keunggulan yang paling penting diantaranya adalah penguasaan yang menguntungkan atas bahan baku, lokasi yang menguntungkan, subsidi pemerintah serta kurva pengalaman dan belajar.

2. Tingkat rivalitas di kalangan pesaing

Rivalitas di kalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik seperti persaingan harga, perang iklan, introduksi produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Pada kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh satu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya dan dengan demikian dapat mendorong perlawanan atau usaha

untuk menandingi gerakan tersebut. Dalam arti, perusahaan-perusahaan tersebut saling tergantung satu sama lain. Intensitas persaingan antar perusahaan merupakan fungsi dari beberapa faktor seperti :

- a. Adanya beberapa pesaing yang seimbang
 - b. Pertumbuhan industri yang lambat
 - c. Kurangnya diferensiasi
 - d. Pertambahan kapasitas yang tinggi
 - e. Pesaing yang berbeda-beda
3. Tekanan dari produk pengganti

Semua perusahaan dalam suatu industri dalam pengertian yang luas bersaing dengan produk pengganti. Walaupun karakteristiknya berbeda, barang substitusi dapat memberikan fungsi atau jasa yang sama. Ancaman dari produk substitusi ini kuat jika konsumen dihadapkan pada sedikitnya switching cost dan jika produk substitusi tersebut mempunyai harga yang lebih murah atau kualitasnya sama bahkan lebih tinggi dari produk-produk suatu industri.

4. Kekuatan tawar menawar pembeli

Para pembeli biasanya akan membeli barang dengan harga termurah yang dapat diperolehnya. Untuk mengurangi biaya mereka, biasanya pembeli meminta kualitas yang lebih tinggi, pelayanan yang lebih baik, serta yang lebih penting harga lebih murah. Tindakan ini akan menyebabkan persaingan yang kuat diantara perusahaan yang ada dalam

suatu industri yang sama. Biasanya kekuatan tawar menawar pembeli meningkat jika situasi berikut terjadi:

- a. Pembeli membeli dalam jumlah besar.
- b. Produk yang dibeli adalah produk standar dan tidak terdeferensiasi.
- c. Pembeli memperoleh laba yang rendah.
- d. Produk industri tidak terlalu penting untuk pembeli.
- e. Pembeli menempatkan suatu ancaman melakukan integrasi ke hulu untuk membuat produk industri.

5. Kekuatan tawar menawar pemasok

Pemasok dapat menekan perusahaan yang ada dalam suatu industri dengan cara menaikkan harga serta menurunkan kualitas barang yang dijualnya. Jika perusahaan tidak dapat menutupi kenaikan biaya melalui struktur harganya, maka kemampuan perusahaan tersebut dapat menurun karena tindakan pemasok tadi. Pemasok memiliki tawar menawar jika:

- a. Didominasi oleh sedikit perusahaan.
- b. Produknya adalah unik.
- c. Industri tersebut bukanlah pelanggan yang terpenting dari pemasok
- d. Pemasok memperlihatkan ancaman untuk melakukan integrasi hilir.

Untuk menganalisa dan menilai eksternal digunakan External Factor Evaluation (EFE) Matrix. Di dalam membuat EFE matrik ini, kita perlu mengetahui dan mengevaluasi lingkungan eksternal perusahaan yaitu lingkungan industrinya. Setidaknya ada lima langkah dalam pembuatan matrik

ini sebagaimana diungkapkan oleh Fred David (Setiawan, Zulkieflimansyah, 1996:55):

1. Karena EFE ini menyangkut lingkungan eksternal, maka pertama-tama kita membuat daftar dari faktor-faktor penting dari lingkungan eksternal yang menjadi peluang maupun ancaman bagi perusahaan.
2. Untuk setiap faktor di atas kita kemudian menentukan bobot atau timbangannya (weight), dimulai dari 0,0 untuk bobot yang sangat tidak penting sampai 1,0 untuk faktor yang sangat penting. Bobot atau timbangannya ini menyatakan seberapa penting dari setiap faktor tersebut dalam industri di mana perusahaan tersebut berada. Dan perlu dipertimbangkan bahwa total dari seluruh bobot atau timbangan tersebut harus sama dengan 1,0.
3. Selanjutnya sebagaimana pada langkah ke 2, masing-masing faktor juga diberikan peringkat mulai dari angka 1 sampai 4. Peringkat ini menggambarkan seberapa besar efektifitas strategi yang sekarang dalam merespon dari berbagai faktor eksternal tadi. Nilai 1 jika perusahaan merespon dengan sangat buruk. Nilai 2 jika respon perusahaan sama dengan rata-rata perusahaan lain yang berada dalam industri. Nilai 3 jika respon perusahaan terhadap faktor-faktor eksternal tadi lebih baik jika dibandingkan dengan respon perusahaan lain yang berada di dalam industri. Selanjutnya nilai 4 diberikan jika respon perusahaan terhadap lingkungan eksternal sangat baik dan optimal.

4. Pada langkah ini, setiap bobot atau timbangan pada langkah kedua dikalikan dengan peringkat yang telah ditentukan pada langkah tiga untuk mendapatkan nilai tertimbang (weighted score).
5. Jumlahkan nilai tertimbang untuk setiap variabel untuk mengetahui total nilai tertimbang untuk perusahaan tersebut.

2.5 Lingkungan Internal

“Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada didalam organisasi tsbdan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan” (Setiawan & Zulkieflimansyah, 1996), sedangkan analisis internal organisasi menurut Pearce & Robinson (1996) “adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor strategis internal yang memiliki organisasi pada saat ini, dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran kekuatan dan kelemahan utama yang dimiliki organisasi untuk mengembangkan strategi yang efektif di masa yang akan datang”.

Untuk mengembangkan strategi yang efektif diperlukan penilaian internal perusahaan yang mendalam dan sistematis dengan langkah-langkah sebagai berikut (Pearce, Robinson, 1996) :

1. Mengidentifikasi faktor-faktor strategik internal organisasi (dengan menggunakan analisis unit fungsional).

2. Mengevaluasi faktor-faktor strategik internal tersebut dengan cara membandingkannya dengan standar tertentu untuk menentukan faktor-faktor mana yang menjadi kekuatan atau kelemahan internal organisasi.

Hasil indentifikasi faktor-faktor internal organisasi dapat digunakan sebagai dasar dalam penyusunan strategi yang dapat dilaksanakan untuk meningkatkan efektifitas organisasi.

Untuk menganalisa dan menilai lingkungan internal digunakan Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix. Di dalam membuat IFE matrik ini, kita perlu mengetahui dan mengevaluasi lingkungan Internal. Setidaknya ada lima langkah dalam pembuatan matrik ini sebagaimana diungkapkan oleh Fred David (Setiawan, Zulkieflimansyah, 1996):

1. Karena IFE ini menyangkut lingkungan internal, maka pertama-tama kita membuat daftar dari faktor-faktor penting dari lingkungan internal yang menjadi kekuatan maupun kelemahan bagi perusahaan.
2. Untuk setiap faktor di atas kita kemudian menentukan bobot atau timbangannya (weight), dimulai dari 0,0 untuk bobot yang sangat tidak penting sampai 1,0 untuk faktor yang sangat penting. Bobot atau timbangan ini menyatakan seberapa penting dari setiap faktor tersebut dalam industri di mana perusahaan tersebut berada. Dan perlu dipertimbangkan bahwa total dari seluruh bobot atau timbangan tersebut harus sama dengan 1,0.
3. Selanjutnya sebagaimana pada langkah ke 2, masing-masing faktor juga diberikan peringkat mulai dari angka 1 sampai 4. Peringkat ini

menggambarkan seberapa besar efektifitas strategi yang sekarang dalam merespon dari berbagai faktor Internal tadi. Nilai 1 jika perusahaan merespon dengan sangat buruk. Nilai 2 jika respon perusahaan sama saja dengan rata-rata perusahaan lain yang berada dalam industri. Nilai 3 jika respon perusahaan terhadap faktor-faktor Internal tadi lebih baik jika dibandingkan dengan respon perusahaan lain yang berada di dalam industri. Selanjutnya nilai 4 diberikan jika respon perusahaan terhadap lingkungan internal sangat baik dan optimal.

4. Pada langkah ini, setiap bobot atau timbangan pada langkah kedua dikalikan dengan peringkat yang telah ditentukan pada langkah tiga untuk mendapatkan nilai tertimbang (weighted score).
5. Jumlahkan nilai tertimbang untuk setiap variabel untuk mengetahui total nilai tertimbang untuk perusahaan tersebut.

Agar kesan subyektif dari EFE dan IFE matrik bisa sedikit dikurangi, alangkah baiknya jika hasil-hasil tersebut dibandingkan pula dengan pesaing-pesaing dan dimasukkan ke dalam sebuah matrik tersendiri yang oleh Fred David disebut sebagai competitive profile matrix (Purnomo, Zulkieflimansyah, [1996]).

Formulasi Tujuan dan Sasaran Perusahaan

Setelah mengetahui kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman, maka perusahaan merumuskan tujuan dan sasaran yang akan dicapai oleh perusahaan. Tujuan perusahaan menurut Mulyadi dan Setyawan (1999) adalah “pernyataan luas tentang apa yang akan diwujudkan oleh organisasi”. Tujuan

menunjukkan arah menyeluruh yang akan dituju oleh organisasi, seperti meningkatkan pendapatan dan penjualan, meningkatkan laba. Tujuan jangka pendek adalah sasaran usaha yang diupayakan oleh perusahaan untuk dicapai biasanya dalam kurun waktu satu atau dua tahun. “Sedangkan tujuan jangka panjang adalah sasaran usaha yang diupayakan oleh perusahaan untuk dicapai dalam kurun waktu tiga sampai lima tahun” (Setiawan, Zulkieflimansyah, 1996).

Sedangkan sasaran menurut Mulyadi dan Setyawan (1999) adalah “target jangka panjang yang secara spesifik diharapkan oleh organisasi untuk dicapai dalam jangka waktu tertentu”. Tanpa sasaran untuk mengoperasionalkan tujuan, manajer dan karyawan hanya memiliki panduan umum yang kabur untuk pengambilan keputusan, meskipun sasaran sendiri bukan merupakan akhir suatu perjalanan.

Formulasi Strategi

Setelah perusahaan menentukan tujuan dan sasaran yang akan dicapai, kemudian perusahaan menentukan strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Strategi menurut Mulyadi dan Setyawan (1999) adalah “cara yang dipilih oleh manajemen puncak untuk mewujudkan suatu hasil yang sesuai dengan visi, melalui misi organisasi”. Untuk menentukan strategi dalam penulisan ini digunakan matrik internal eksternal yang dikembangkan dari model general electric (GE-Model).

Matrik internal eksternal (IE)

Matrik internal eksternal ini dikembangkan dari model General Electric. Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan dari model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail.

Daya Tarik Industri

Tinggi	1 Growth Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2 Growth Konsentrasi melalui integrasi horisontal	3 Retrenchment Turn around
Rata-rata	4 Stability Hati-hati	5 Growth Konsentrasi melalui integrasi horisontal Stability Tak ada perubahan profit strategi	6 Retrenchment Captive company Atau Divestment
Rendah	7 Growth Difersifikasi konsentrik	8 Growth Diversifikasi konglomerat	9 Retrenchment Likuidasi
	Tinggi	Rata-rata	Lemah
	Kekuatan Internal Bisnis		

Gambar 2. Matrik internal eksternal dari model GE

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

1. *Growth strategi* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau diversifikasi (sel 7 dan 8).
2. *Stability strategi* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan (sel 4 dan 5).
3. *Retrenchment strategi* adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan (sel 3, 6 dan 9).

Untuk memperoleh penjelasan secara lebih detail mengenai strategi yang terdapat pada sembil sel IE matrik tersebut di atas, berikut ini akan dijelaskan tindakan dari masing-masing strategi tersebut.

1. Strategi pertumbuhan (*Growth strategi*)

Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, asset, profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimkan biaya (minimize cost) sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian, perusahaan yang belum mencapai critical mass (mendapat profit dari large-scale production) akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan.

2. Strategi pertumbuhan melalui konsistensi dan diversifikasi

Ada dua strategi dasar dari pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsistensi pada satu industri atau diversifikasi ke industri lain. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan yang memiliki kinerja yang baik cenderung mengadakan diversifikasi agar dapat meningkatkan kinerja. Jika perusahaan tersebut memilih strategi konsistensi, dia dapat tumbuh melalui integrasi horisontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber dayanya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. Jika perusahaan tersebut memilih strategi diversifikasi, dia dapat tumbuh melalui konsistensi atau diversifikasi konglomerat, baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. Contoh strategi pertumbuhan adalah sel 1, 2, 5, 7 dan 8.

3. Konsentrasi melalui integrasi vertikal (sel 1)

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara backward integration (mengambil alih fungsi supplier) atau dengan cara forward integration (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (high market share) dalam industri yang berdaya tarik tinggi. Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnisnya atau posisi kompetitifnya, perusahaan ini harus melaksanakan upaya meminimalkan biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol

kualitas serta distribusi produk. Integrasi vertikal dapat dicapai baik melalui sumber daya internal maupun eksternal.

4. Konsentrasi melalui integrasi horisontal (sel 2 dan 5)

Strategi pertumbuhan melalui integrasi horisontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk jasa. Jika perusahaan tersebut berada dalam industri yang sangat atraktif (sel 2), tujuan adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit, dengan cara memanfaatkan keuntungan economic of scale baik di produksi maupun pemasaran. Sementara jika perusahaan ini berada dalam moderate attractive industry, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuan relatif lebih defentif, yang menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan profit. Perusahaan dalam sel ini, dapat memperluas pasar, fasilitas produksi, teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi atau joint ventures dengan perusahaan lain dalam industri yang sama.

5. Diversifikasi konsentris (sel 7)

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi competitive position sangat kuat tetapi nilai daya tariknya sangat rendah. Perusahaan tersebut berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran baik.

6. Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi competitive position yang tidak begitu kuat dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan itu melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain. Tetapi pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki competitive position rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya. Untuk itu strategi diversifikasi konglomerat sangat diperlukan. Tekanan ini lebih pada sinergi finansial daripada product market synergy (seperti yang terdapat pada strategi diversifikasi konsentris).

