

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

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

2.1. Manajemen Strategik

2.1.1. Pengertian manajemen 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 bersaingannya.

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 sumberdaya, kapabilitas dan kompetensi yang dimiliki.

Manajemen strategi menurut Purnomo dan Zulkieflimansyah (1996) 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) 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.

2.1.2. 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) menyatakan bahwa tingkatan perencanaan strategi dapat dibagi menjadi empat tingkatan, yaitu :

A. 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.

B. 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 business unit. Titik berat strategi bisnis ini adalah bagaimana membangun dan memperkuat posisi bersaing perusahaan di pasar untuk jangka panjang.

C. 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.

D. 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.

2.2. Bisnis Perhotelan

Sebelum kita mengetahui tentang strategi yang diterapkan dalam bisnis perhotelan, kita harus mengetahui definisi hotel lebih dulu. Pada prinsipnya hotel adalah salah satu bentuk perdagangan jasa. Jasa adalah suatu aktivitas yang memberikan manfaat dan ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak yang lain dalam bentuk tidak nyata (*intangible*) dan tidak menimbulkan pemindahan kepemilikan, seperti halnya terjadi pada produk manufaktur (Philip Kotler, [1997]). Sebagai industri jasa setiap pengusaha hotel akan berusaha memberikan pelayanan yang maksimal bagi para

tamunya. Menurut hukum, hotel adalah penginapan yang diwajibkan memenuhi aturan yang berlaku dalam menawarkan penginapan, makan dan perlindungan atas barang bawaan pada tamunya. Secara fisik hotel adalah bangunan yang terdiri dari beberapa ruangan yang digunakan oleh tamu untuk beberapa saat serta menyediakan jasa serta fasilitas yang dibutuhkan oleh tamu. Dalam perkembangannya sebuah hotel saat ini bisa memiliki banyak sekali kamar hunian, baik yang berlokasi di tempat keramaian tertentu, di alam pegunungan atau bahkan di pinggir laut. Namun demikian pada umumnya sebuah hotel tetap akan mendasarkan diri pada aspek-aspek kebutuhan pokoknya.

Hotel dapat diklasifikasikan sebagai transiter (yang dapat disinggahi untuk sementara waktu saja) seperti motel, losmen, wisma atau apapun, merupakan turunan dari penginapan atau yang diopersikan utamanya untuk memberikan akomodasi bagi para pejalan atau traveller, residensial (kediaman tetap), atau semiresidensial (kediaman setengah tetap) menurut permanen-tidaknya tamu hotel yang bersangkutan . Tamu hotel dapat dikelompokkan sebagai tamu transiter dan tamu terminal. Tamu transiter adalah tamu yang melakukan perjalanan, sedangkan tamu terminal adalah tamu yang telah mencapai tujuan. Hotel dalam melayani kedua tipe tamu ini untuk beberapa tingkatan tertentu, tetapi pengklasifikasiannya sebagai transiter, residensial atau semiresidensial sangat dipengaruhi oleh

sumber bisnis utama atau strategi sebuah hotel dalam memilih tamu yang akan dilayaninya.

Disamping itu, di Indonesia hotel dapat dibagi menjadi beberapa segmentasi dengan tujuan bahwa setiap segmen yang akan dilayani membutuhkan strategi khusus untuk memenangkan persaingan. Segmentasi tersebut menurut Darminto dan Suryo (2000) adalah :

A. Hotel melati

Hotel melati adalah hotel dengan nuansa modern dan mendasarkan diri pada unsur komersial. Di samping dekorasi yang menarik, sebuah hotel melati biasanya juga menyediakan jenis makanan yang khas dengan pelayanan yang baik pula. Pengunjung yang datang sudah memiliki tingkatan (kelas) tertentu, sehingga nuansa yang khas sudah tampak dalam hotel kelas ini. Pengelolaan yang profesional biasanya sudah ada dalam hotel melati dan berada dalam lokasi yang strategis. Di Indonesia hotel melati di klasifikasi dari melati satu sampai tiga.

B. Hotel bintang

Hotel bintang adalah hotel dengan nuansa modern, komersial, dan mewah. Hotel bintang biasanya menawarkan jasa dan fasilitas dengan tarif yang relatif mahal. Hotel tipe ini menawarkan nuansa kamar hunian yang luas dengan berbagai fasilitas yang dibutuhkan tamu seperti restoran, fasilitas kebugaran, fasilitas bisnis dan lainnya. Penataan dekorasi yang nyaman dan artistik. Profesionalisme

pengelola sudah sangat dibutuhkan dalam hotel ini, di samping karyawan yang terlatih dan cakap. Di Indonesia hotel berbintang diklasifikasi dari bintang satu sampai bintang lima

C. Hotel kategori bintang dua

Setiap hotel akan mendapatkan klasifikasi bintang apabila sudah memenuhi syarat tertentu dan diadakan penilaian dari tim klasifikasi hotel, tim ini terdiri dari berbagai unsur seperti Departemen Pariwisata, PHRI dan Pemerintah Daerah. Sesuai keputusan Menteri Kebudayaan dan Pariwisata nomor KM.3/HK.001/MKP.02 Tanggal 27 Februari 2002, hotel dengan kategori Bintang Dua harus memiliki minimal 30 kamar, dengan standar kamar yang cukup luas, ada kamar mandi di setiap kamar, memiliki penerangan yang baik, ada pendingin udara atau AC, ada Televisi, Telepon Interkoneksi dan fasilitas lain dikamar yang menambah kenyamanan tamu. Selain kamar, harus memiliki bagian atau departemen tertentu secara spesifik seperti Kantor Depan, Tata Graha, Keuangan, bagian Makanan atau Minuman dan bagian Binatu. Dianjurkan memiliki fasilitas lain yang bertujuan memberikan pelayanan dan kenyamanan bagi tamu seperti parkir, *lift* atau *escalator* bagi bangunan bertingkat pelayanan tiket dan transportasi.

2.3 Visi dan Misi

Untuk memfokuskan aktivitas organisasi diperlukan arah yang jelas untuk dituju oleh organisasi di masa depan. Visi organisasi memberikan gambaran kondisi yang akan dicapai oleh organisasi di masa depan melalui misi yang telah dipilih oleh perusahaan. Visi menurut Mulyadi (1998) adalah suatu pikiran yang melampaui realitas sekarang, sesuatu yang kita ciptakan yang belum pernah ada sebelumnya, suatu keadaan yang akan kita wujudkan yang belum pernah kita alami sebelumnya.

Tanpa arahan umum yang akan dituju di masa depan, misi organisasi yang telah ditetapkan tidak akan membawa organisasi kearah manapun. Oleh karena organisasi harus memiliki gambaran umum arah yang akan dituju bersama oleh anggota organisasi. Dengan visi, masing-masing anggota organisasi dapat memberikan kontribusi sesuai dengan spesialisasinya masing-masing dalam mewujudkan apa yang digambarkan dalam visi organisasi.

Untuk merumuskan visi suatu perusahaan, menurut Mulyadi (1998) diperlukan suatu kemampuan untuk: (1) *trend watching*, dan (2) *envisioning*. Trend watching adalah kemampuan kita untuk mengamati trend perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang. Envisioning adalah kemampuan kita untuk merumuskan visi berdasarkan hasil

pengamatan terhadap trend perubahan yang akan terjadi di masa yang akan datang.

Sedangkan Misi menurut Mulyadi (1998) adalah jalan pilihan (*the choosen track*) suatu organisasi untuk menyediakan produk atau jasa bagi customernya. Perumusan misi adalah suatu usaha untuk menyusun peta perjalanan. Setiap organisasi menjalani kehidupan di dunia yang tidak berpeta (*uncharting World*). Oleh karena itu, kemampuan organisasi untuk membuat peta secara akurat menggambarkan dunia yang dimasuki, memberikan kesempatan bagi organisasi tersebut untuk menyediakan produk/jasa yang memenuhi kebutuhan *customer*-nya, sehingga kelangsungan hidup dan perkembangan organisasi terjamin.

Untuk merumuskan suatu misi berdasarkan asumsi tentang lingkungan yang dihadapi oleh organisasi dengan cara mencari jawaban atas lima pertanyaan berikut ini (Mulyadi, [1998]) :

1. Asumsi terhadap lingkungan mana yang akan dilayani oleh organisasi ?
2. Kebutuhan apa yang kita penuhi ?
3. Siapa *customer* kita ?
4. Dalam bisnis apa kita berada ?
5. Apa yang terbaik kita lakukan dalam bisnis tersebut ?

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) lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan umum dan lingkungan industri. Lingkungan umum adalah lingkungan yang terdiri dari berbagai ragam unsur seperti lingkungan Politik, Ekonomi dan Sosial budaya, sedangkan Lingkungan industri adalah lingkungan yang secara spesifik mempunyai kesamaan unsur seperti industri manufaktur dan industri jasa.

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 umum 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

mempunyai pengaruh yang sangat kuat dalam menentukan persaingan dengan semua perusahaan sejenis dalam suatu industri.

Menurut Michel E Porter (Purnomo, Zulkiflimansyah, [1996]), 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:

2.4.1. 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 sumberdaya 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

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

2.4.3. 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.

2.4.4. 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 yang 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.

2.4.5. 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 kemampulabaan perusahaan tersebut dapat menurunkan 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 lingkungan 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) :

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 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 eksternal 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 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 tertimbanganya (*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 tersebut dan 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 dimiliki 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 identifikasi 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-pesaingnya dan dimasukkan ke dalam sebuah matrik tersendiri yang oleh Fred David disebut sebagai *Competitive Profile Matrix* (Purnomo, Zulkieflimansyah, [1996]).

2.6. 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 atau penjualan, meningkatkan laba, melindungi pangsa pasar, mendiversifikasi atau meningkatkan kualitas.

Tujuan merupakan penjabaran dari visi organisasi. Secara umum tujuan dibagi menjadi dua yaitu tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. 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.

2.7. 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 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

Rata-rata

Rendah

1 Growth Konsentrasi melalui integrasi vertikal	2 Growth Konsentrasi melalui integrasi Horizontal	3 Retrenchment Turnaround
4 Stability Hati-hati	5 Growth Konsentrasi melalui integrasi Horizontal Stability Tak ada perubahan profit strategi	6 Retrenchment Captive Company Atau Divestment
7 Growth Difersifikasi Konsentrik	8 Growth Diversifikasi Konglomerat	9 Retrenchment Likuidasi
Tinggi	Rata-rata	Lemah

Kekuatan Internal Bisnis

Gambar 1. 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 sembilan 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 konsentrasi dan diversifikasi

Ada dua strategi dasar dari pertumbuhan pada tingkat korporat, yaitu konsentrasi 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 konsentrasi, 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 konsentrasi 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 defensif, yaitu 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. Diversifikasi konglomerat

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 kedalam perusahaan lain. Tetapi pada saat perusahaan tersebut mencapai tahap matang, perusahaan yang hanya memiliki *competitive position* rata-rata cenderung akan menurun kinerjanya.