**MODUL IV**

**PERUMUSAN STRATEGI :**

**ANALISIS SITUASI dan STRATEGI BISNIS**

**Deskripsi Materi :**

Memahami dan mampu membuat Analisis SWOT dan penggunaan matrik SWOT.

Memahami dan mampu menganalisis situasi perusahaan dan strategi bisnis dengan analisis SWOT dan penggunaan matrik SWOT serta strategi generik yang ada. .

**Memahami Analisis SWOT**

Untuk menganalisis lingkungan eksternal dan internal digunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah cara sistematis untuk mengindentifikasi faktor-faktordan strategi yang paling cocok. Tujuannya adalah untuk “memaksimumkan kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan” dan “meminimalkan kelemahan dan ancaman yang ada diperusahaan” .

Analisis SWOT merupakan kegiatan menganalisis atas situasi perusahaan yaitu : ***Strength, Weakness, Opportunities,* dan *Threats.***

**Penjelasan :**

***Strength* ( Kekuatan)**

Adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang relatif tidak dimiliki oleh yang lain/pesaing dan kebutuhan pasar yang semakin meningkat ingin dilayani oleh perusahaan/organisasi.

Kekuatan adalah kompetensi khusus (distinctive competence) yang memberikan keunggulan komparative bagi perusahaan di pasar. Misalnya, kekuatan yang terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli-pemasok, memiliki teknologi canggih misalnya on-line system, memiliki cabang di setiap propinsi, divisi R&D yang selalu inovatif, hubungan baik dengan lembaga-lembaga keuangan, adanya budaya kerja yang telah dihayati oleh karyawan.

***Weaknesses* (Kelemahan)**

Adalah keterbatasan atau kekuarangan dalam sumberdaya, keterampilan, dan kapabilitas yang menghambat kinerja. Misalnya, fasilitas, sumber daya keuaangan, kapabilitas manajemen, keterampilan karyawan rendah, belum adanya divisi pendidan bagi karyawan, jumlah karyawan yang terlalu besar dan citra merupakan sumber kelemahan.

***Opportunities* (Peluang)**

Adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan organisasi/perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan peluang.

Beberapa contoh peluang: Keluarnya kebijakan pemerintah untuk menyalurkan kredit kecil, masyarakat mulai *supermarket minded*, tingkat pertumbuhan ekonomi yang relatif tinggi, keluarnya deregulasi dibidang investasi, adanya kecenderungan untuk memiliki ATM, masyarakat lebih menyukai kartu kredit, segmen pasar yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, serta membaiknya hubngan dengan pembeli atau pemasok.

***Threats*** (**Ancaman)**

Adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.

Ancaman merupakan pengganggu, misalnya masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan, meningkatnya kebutuhaan masayarakat, perubahan teknologi atau adanya peraturan baru, hampir semua perusahaan menggunakan promosi besar-besaran. dll.

**Matriks *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT)** merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi. Keempat tipe strategi yang dimaksud adalah:

v **Strategi SO (Strength-Opportunity)**

**v Strategi WO (Weakness-Opportunity)**

**v Strategi ST (Strength-Threat)**

**v Strategi WT (Weakness-Threat)**

Matriks SWOT memerlukan ***key success factors***. Pada matriks ini, menentukan key success factors untuk lingkungan eksternal dan internal merupakan bagian yang sulit sehingga dibutuhkan judgment yang baik. Sementara itu, tidak ada satu pun matching tool yang dianggap paling baik.

**Penjelasan:**

**Strategi SO (*Strength-Opportunity*).** Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan. Pada umumnya, perusahaan berusaha melaksanakan strategi-strategi WO, ST, atau WT untuk menerapkan strategi SO. Oleh karena itu, jika perusahaan memiliki banyak kelemahan, mau-tidak mau perusahaan harus mengatasi kelemahan itu agar menjadi kuat. Sedangkan, jika perusahaan menghadapi banyak ancaman, perusahaan harus berusaha menghindarinya dan berusaha berkonsentrasi pada peluang-peluang yang ada.

**Strategi WO (*Weakness-Opportunity*).** Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Kadang kala perusahaan menghadapi kesulitan untuk memanfaatkan peluang-peluang karena adanya kelemahan-kelemahan internal. Misalnya, ada permintaan yang tinggi terhadap perangkat elektronika untuk mengontrol jumlah dan waktu fuel injection pada mesin mobil (opportunity), tetapi pabrik-pabrik mengalami kesenjangan teknologi untuk memproduksikan alat-alat ini (weakness). Salah satu alternatif untuk mengatasi masalah kesenjangan teknologi ini adalah melalui strategi WO, yakni dengan mengadakan suatu kerja sama (joint venture) dengan perusahaan lain yang memiliki kompetensi.

**Strategi ST (*Strength-Threat*).** Melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa perusahaan yang tangguh harus selalu mendapatkan ancaman. Salah satu contoh strategi ST adalah ketika perusahaan Texas Instrument mendapatkan dana hampir $700 juta dari hasil denda Sembilan perusahaan Jepang dan Korea yang melanggar hak paten pada produk semiconductor memory chips ciptaannya (strength). Akan tetapi, perusahaan-perusahaan pesaing yang melakukan tindakan pembajakan melakukan inovasi dan memproduksi produk sejenis yang merupakan ancaman besar bagi perusahaan Texas Instrument.

**Strategi WT (*Weakness-Threat*).** Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Suatu perusahaan yang dihadapkan pada sejumlah kelemahan internal dan ancaman eksternal sesungguhnya berada dalam posisi yang berbahaya. Ia harus berjuang untuk tetap dapat bertahan dengan melakukan strategi-strategi seperti *merger, declared bankruptcy, retrench,* atau *liquidation*.

**Secara lebih jelas, berikut ini adalah delapan tahap bagaimana penentuan strategi dibangun melalui matriks TOWS/SWOT. Tahapan yang dimaksud adalah:**

1. Buat daftar peluang eksternal perusahaan.
2. Buat daftar ancaman eksternal perusahaan.
3. Buat daftar kekuatan kunci internal perusahaan.
4. Buat daftar kelemahan kunci internal perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi SO.
6. Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan peluang-peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi WO.
7. Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi ST.
8. Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel strategi WT.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Kosong (*leave blank*) | **Strengths-S**  1.  2.  3.Catatlah kekuatan- kekuatan internal perusahaan | **Weaknesses-W**  1.  2.  3.Catatlah kelemahan-  kelemahan internal  perusahaan |
| **Opportunities-O**  1.  2.  3. Catatlah peluang-  peluang eksternal yang ada | **Strategi SO**  1.  2. Daftar kekuatan untuk  3. meraih keuntungan  4. dari peluang yang ada  5. | **Strategi WO**  1.  2. Daftar untuk memperkecil  3. kelemahan dengan  4. memanfaatkan keuntungan  5. dari peluang yang ada |
| **Threats-T**  1.  2. Catatlah ancaman-  3. ancaman eksternal  4. yang ada  5.. | **Strategi ST**  1.  2. Daftar kekuatan untuk  3. menghindari ancaman  4.  5. | **Strategi WT**  1.  2. Daftar untuk memperkecil  3. kelemahan dan menghindari  4. ancaman  5. |

Perlu diketahui bahwa kegunaan dari setiap alat pada *Matching Stage* adalah untuk membangkitkan strategi alternatif yang fisibel untuk dilaksanakan, bukan untuk memilih atau menentukan strategi mana yang terbaik. Jadi, tidak semua strategi dikembangkan di dalam TOWS Matrix.

**Dengan matriks TOWS, dihasilkan informasi contoh situasi bisnis sebagai berikut:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Strength (S)**  1. Pertumbuhan sales tinggi  2. Kinerja keuangan sangat baik  3. Harga saham di bursa naik tinggi  4. Manajemen baik  5. Kualitas produk baik | **Weakness (W)**  1. Ketergantungan bahan baku  2. Jaringan distribusi internasional kurang  3. Pangsa pasar masih kecil  4. Upaya pemasaran belum optimal  5. Kapasitas produksi masih kecil |
| **Opportunities (O)**  1. Pertumbuhan pasar yang baik  2. Trend ekspor meningkat  3. Pelanggan setia di luar negeri  4. Apresiasi US$ | **Strategi SO**  1. Pertahankan & tingkatkan kualitas dan pelayanan untuk mempertahankan pelanggan setia luar negeri  2. Pengembangan pasar ke negara nonkuota  3. Pengembangan produk untuk mengikuti selera pasar (orientasi pasar) | **Strategi WO**  1. Integrasi ke hulu  2. Peningkatan kualitas produksi  3. Menambah jaringan distribusi dan pemasaran internasional |
| **Threats (T)**  1. Persaingan ketat  2. Hambatan perdagangan internasional  3. Kepercayaan luar negeri  4. Pasokan bahan baku  5. Pemulihan ekonomi dalam negeri | **Strategi ST**  1. Substitusi bahan baku  2. Tingkatkan daya saing melalui efisiensi dan kualitas  3. Tingkatkan kredibilitas melalui pemenuhan semua kebutuhan ekspor dan aturan main internasional | **Strategi WT**  1. Tingkatkan pangsa pasar untuk meningkatkan kuota impor  2. Optimalkan kapasitas atau lakukan sub-kontrak  3. Joint venture di luar negeri |

**DIAGRAM SWOT**

****

**S**

**W**

**I**

**EXPANSION**

**Mendukung Strategi Ofensif**

**II**

**STABILITY**

**Mendukung**

**Strategi**

**Rasionalisasi**

**IV**

**COMBINATION**

**Mendukung Strategi**

**Diversifikasi**

**III**

**RETRENCHMENT**

**Mendukung**

**Strategi**

**Defensif**

****

* Pada kuadran I ( S O Strategi ) strategi umum yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah menggunakan kekuatan perusahaan untuk mengambil setiap keunggulan pada kesempatan yang ada.
* Pada kuadran II ( W O Strategi ) perusahaan dapat membuat keunggulan pada kesempatan sebagi acuan untuk memfokuskan kegiatan dengan menghindari kelemahan.
* Pada kuadran III ( W T Strategi ) Meminimumkan segala kelemahan untuk menghadapi setiap ancaman.
* Pada kuadran IV ( S T Strategi ) Menjadikan setiap kekuatan untuk menghadapi setiap ancaman dengan menciptakan diversifikasi untuk menciptakan peluang

**STRATEGI DALAM PRAKTEK (*strategic in Action*) dan VARIASI STRATEGI**

**STRATEGI UMUM (GENERIK)**

Bentuk dari strategi dapat bervariasi dari satu industri ke industri lain, dari satu perusahaan ke perusahaan dan satu situasi ke situasi yang berbeda. Sehingga setiap perusahaan mempunyai strategi sendiri yang berbeda dengan para pesaing. Namun ada sejumlah strategi yang umum dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran organisasi / perusahaan. Strategi tersebut dikenal dengan “Strategi generik”.

**Strategi Generik dari Glueck**

Glueck berpendapat bahwa pada prinsipnya terdapat empat macam strategi generik. Keempatnya dikenal sebagai strategi stabilitas (Stability strategy), strategi ekspansi (Expansion strategy),strategi penciutan (retrenchment strategy) dan combinasi (Combination).

* 1. **Strategi stabilitas** 
     1. Tidak ada pertambahan pada produk,pasar dan fungsi-fungsi perusahaan.
     2. Peningkatan efisiensi.
     3. Resikonya kecil
     4. Alasan menggunakan strategi ini :
        1. Perusahaan telah berhasil dan menguntungkan pada saat ini.
        2. Mudah menerapkan.
        3. Takut ada pemborosan.
  2. **Strategi ekspansi** 
     + - * Menitik beratkan pada pertambahan pada produk,pasar dan fungsi-fungsi perusahaan.
         * Meningkatkan aktivitas perusahaan.
         * Resiko tinggi.
         * Alasan menggunakan strategi ini

1. Masyarakat akan diuntungkan dengan adanya perluasan usaha.

2. Adanya tekanan dari pihak luar

* 1. **Strategi penciutan**
* Pengurangan atas produk,pasar dan fungsi-fungsi perusahaan.
* Penekanan pada pengurangan bisnis.
* Kondisi bisnis menurun
* Karena unit-unit tertentu memerlukan penambahan untuk mengatasi masalah yang timbul (SBU).
* Alasan :
  + Adanya kesempatan yang lebih baik dibidang lain.
  + Kekuatan yang tidak mampu menghadapi persaingan
  + Unit bisnis merugi terus.
  + Unit bisnis todak dapat memenuhi target yang telah ditentukan.
  1. **Strategi combinasi**
* Gabungan strategi diats pada situsi dan kondisi yang berbeda.
* Alasan menggunakan strategi ini :
  + Terjadinya perubahan yang cepat.
  + Adanya tahap-tahap kehidupan yang berbeda dari sebuah produk

**Strategi Generik M. Porter.**

Jika perusahaan menjalankan bisnis, maka prinsip dasar untuk mencapai keuntungan yang tinggi adalah : membeli dangan harga rendah dan menjualnya dengan harga tinggi.

**Keunggulan Bersaing**

**Posisi biaya rendah Keunikan yg dilihat pelangan**

|  |  |
| --- | --- |
| **Keunggulan Biaya**  **Sasaran Luas** | **Differensiasi** |
| **Segmen tertentu**  **Fokus Biaya** | **Fokus Differensiasi** |

Terdiri dari :

* + 1. Diferensiasi (Differentiation)
    2. Kepemimpinan biaya menyeluruh (Overall cost leadership)
    3. Fokus (Focus) : a. Diferensiasi

b.Kepemimpinan biaya menyeluruh

1. **Diferensiasi (Differentiation)**

Adalah mengambil pelanggan sebagai titik perhatian utama. Strategi ini menitik beratkan pada membangun persepsi pembeli akan keungulan kualitas, desain produk, teknologi, jaringan distribusi, image berat, bahan atau pelayanan.

Persyaratan untuk strategi ini adalah :

* + 1. Ketrampilan dan Sumberdaya Umum yang di perlukan
       - kemampuan pemasaran yang kuat
       - bakat yang kreatif
       - perekayasaan produk
       - kemampuan yang kuat dalam riset dasar
       - reputasi korporat untuk kepemimpinan mutu dan teknologi
       - strategi yang lama dalam industri atau gabungan yang unik dari ketrampilan yang diambil dari usaha-usaha yang lain
       - kerjasama yang kuat dari saluran-saluran.
    2. Persyaratan Organisasi Umum
* koordinasi yang kuat antara fungsi-fungsi dalam riset dan pengembangan produk, dan pemasaran.
* Pengukuran dan insentif yang subyektif.
* Suka menarik tenaga yang kreatif.

1. **Kepemimpinan biaya menyeluruh ( Overal cost leadhership)**

Adalah strategi yang lebih memperhitungkan para pesaing daripada pelanggan. Perusahaan memfokuskan pada harga jual yang murah pada pembeli.

Persyaratan strategi ini adalah :

A. Keterampilan dan Sumber Daya Umum yang diperlukan

* + Investasi modal yang terus menerus dan akses ke modal.
  + Keterampilan perekayasaan proses
  + Supervisi tenaga kerja yang ketat.
  + Produk didisain untuk kemudahan dalam produksi.
  + Sistim distribusi dengan biaya rendah.

B. Persyaratan organisasi umum

* + Pengendalian biaya yang ketat.
  + Laporan yang sering dan laporan pengendalian yang rinci.
  + Insentif berdasarkan target kuantitatif yang ketat

1. **Fokus**

Strategi ini dipakai oleh bisis yang ingin menghindarkan diri dari konfrontasi langsung dengan pesaingnya dengan cara mengkonsentrasikan diri pada pangsa pasar yang kecil (*niches*). Prinsip dasarnya dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh (*low cost*).

Persyaratan untuk strategi ini :

* 1. Ketrampilan dan sumberdaya umum yang diperlukan adalah gabungan dari kebijakan-kebijakan diatas yang diarahkan pada target strategik khusus
  2. Persyaratan organisasi umum adalah gabungan dari kebijakan-kebijakan diatas yang di arahkan pada tarjet strategik reguler

**Perumusan strategi dan pilihan strategi**

Perumusan strategi seringkali ditujukan sebagai perencanaan strategis atau jangka panjang. Analisis situasi adalah awal proses perumusan strategi. Selain itu, analisis situasi juga mengharuskan para manajer strategis untuk menemukan kesesuaian strategis antara peluang-peluang eksternal dan kekuatan-kekuatan internal, disamping memperhatikan ancaman-ancaman eksternal dan kelemahan-kelemahan internal.

Untuk menganalisis situasi, digunakan cara yang sistematis, yaitu analisis SWOT. ***SWOT* adalah *singkatan dari Strengths, Weaknesses, Opportunities,* dan *Threats***, dari suatu perusahaan, yang semuanya merupakan faktor-faktor strategis. Jadi, analisis SWOT harus mengidentifikasikan kompetensi langka (***distinctive competence***) perusahaan, yaitu keahlian tertentu dan sumber-sumber daya yang dimiliki oleh sebuah perusahaan dan cara unggul yang mereka gunakan. Penggunaan kompetensi langka perusahaan secara tepat (kapabilitas inti) akan memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Satu cara untuk menyimpulkan faktor-faktor strategis sebuah perusahaan adalah mengkombinasikan faktor strategis eksternal (External Factor Strategic/ EFAS) dengan faktor strategis internal (Internal Factor Strategic/IFAS) ke dalam sebuah ringkasan analisis faktor-faktor strategi. Setelah analisis situasi dan sebelum mempertimbangkan strategi alternatif, manajemen harus sesaat melakukan tinjauan misi dan tujuan peruahaan saat ini atau yang telah ditetapkan. Apabila tidak tepat, tidak lagi sesuai dengan situasinya, maka manajemen harus mengubahnya saat itu juga.

**Strategi perusahaan menentukan :**

a. Orientasi perusahaan terhadap pertumbuhan dan

b. Industri atau pasar yang akan dimasuki.

Untuk perusahaan multibisnis yang beroperasi di lebih dari satu industri atau pasar, strategi perusahaan meliputi keputusan-keputusan mengenai aliran keuangan dan sumber daya dari dan ke unit bisnis mereka. Keputusan-keputusan ini sangat mendasar terhadap masa depan perusahaan dan biasanya melibatkan manajemen puncak dan dewan direksi.

Strategi perusahaan dapat menyediakan *strategic platform*, atau kapabilitas organisasi untuk mengatasi bisnis di dalam lingkungan yang beragam dengan sekumpulan kemampuan strategis. Semua perusahaan, mulai dari perusahaan terkecil yang hanya memproduksi satu jenis produk dalam satu industri saja, sampai konglomerat terbesar yang memproduksi berbagai produk dalam satu industri, pada satu waktu harus memperhatikan pertanyaan-pertanyaan yang ada dalam strategi perusahaan.

**Pertanyaan-pertanyaan strategi perusahaan adalah** :

a. Haruskah kita melakukan ekspansi, pemotongan, atau tidak mengubah operasi kita?

b. Haruskah kita memusatkan kegiatan hanya dalam industri yang sekarang, atau berekspansi ke industri lain?

c. Apabila ingin tumbuh dan berkembang, haruskah kita melakukannya melalui pengembangan internal atau akuisisi eksternal, merger, atau usaha patungan?

Strategi perusahaan mewujudkan tiga orientasi umum (***grand strategies***) yaitu : pertumbuhan, stabilitas dan pengurangan.

**Strategi Pertumbuhan**

Strategi pertumbuhan adalah strategi yang dirancang untuk mencapai pertumbuhan dalam penjualan, aktiva, laba atau kombinasi dari semuanya. Pertumbuhan yang berkelanjutan artinya penjualan yang meningkat, dan dengan pengalamannya akan dapat melakukan efisiensi dan akhirnya meningkatkan laba.

Alasan penggunaan strategi pertumbuhan :

a. Perusahaan yang sedang tumbuh dapat menutupi kesalahan dan ketidak efisienan dengan mudah dibandingkan perusahaan yang stabil.

b. Perusahaan yang sedang berkembang menawarkan banyak peluang bagi kemajuan, promosi, dan pekerjaan-pekerjaan menarik.

Ada 2 (dua) strategi dasar pertumbuhan yaitu : konsentrasi pada satu industri dan diversifikasi pada industri lain. Apabila perusahaan memilih strategi konsentrasi, maka perusahaan dapat berkembang melalui integrasi vertikal dan horizontal.

**Integrasi vertikal**, yaitu mengambil alih fungsi yang semula dilakukan oleh pemasok (integrasi ke belakang/ backward integration) atau oleh distributor (integrasi ke depan/ forward integration). Strategi ini menarik untuk perusahaan yang kuat dalam posisi bersaingnya.

**Integrasi horizontal**, yaitu dengan cara memperluas kegiatan-kegiatan perusahaan ke dalam lokasi geografis yang berbeda dan atau menambah rentang produk atau jasa yang ditawarkan kepada pasar.

Apabila perusahaan memilih strategi diversifikasi, maka perusahaan dapat berkembang melalui diversifikasi konsentris dan diversifikasi konglomerat.

**Diversifikasi konsentris**, strategi ini dilakukan apabila perusahaan memiliki posisi kompetitif yang kuat tetapi daya tarik industri rendah, sehingga perusahaan dapat melakukan diversifikasi pada industri yang berkaitan.

**Diversifikasi konglomerat**, ini merupakan strategi perusahaan yang cocok apabila posisi kompetitif perusahaan rata-rata dan daya tarik industrinya rendah, sehingga perusahaan melakukan diversifikasi keluar dari sebuah industri dan mauk kedalam industri yang tidak berkaitan.

**Strategi Stabilitas**

Strategi ini cocok untuk perusahaan yang berada pada industri dengan daya tarik yang sedang-sedang saja, artinya industri tersebut menghadapi pertumbuhan yang biasa-biasa saja atau bahkan tidak ada pertumbuhan dan kekuatan-kekuatan utama dalam lingkungan tersebut berubah dan masa depannya tidak pasti.

Strategi stabilitas pertama yang dapat dilakukan adalah : berhenti sejenak atau berlanjut dengan waspada, artinya strategi untuk sementara waktu perusahaan melakukan konsolidasi sumber dayanya untuk menghadapi masa depan yang tidak pasti.

Strategi stabilitas yang kedua, yaitu strategi tidak berubah atau stabilitas laba, hal ini karena perusahaan pada posisi di industri yang dengan daya tarik sedang-sedang saja dan perusahaan hanya memiliki posisi kompetitif rata-rata.

**Strategi Pengurangan**

Strategi pengurangan atau retrenchment dapat dilakukan perusahaan apabila memiliki posisi kompetisi yang lemah tanpa memandang daya tarik industrinya. Posisi kompetisi yang lemah biasanya mengkibatkan kinerja yang buruk, penjualan menurun dan laba berubh menjadi kerugian. Strategi pengurangan meliputi : Strategi Berputar, jual habis, kebangkrutan atau likuidasi.

**Strategi berputar**, adalah strategi yang menekankan peningkatan efisiensi operasional. Dua fase strategi ini adalah kontraksi dan konsolidasi.

**Kontraksi** adalah upaya awal untuk “ menghentikan pendarahan “ dengan cepat, dengan penurunan keseluruhan terhadap ukuran dan biaya.

**Konsolidasi** adalah pelaksanaan sebuah program untuk menstabilkan perusahaan yang lebih ramping.

**Strategi Jual Habis**, strategi ini dilakukan karena posisi kompetitif perusahaan yang lemah pada industri dengan daya tarik yang sedang atau malah mungkin menurun. Strategi ini dilakukan karena untuk melakukan strategi berputar sudah tidak mampu.

**Kebangkrutan**, meliputi penyerahan manajemen perusahaan kepada pengadilan sebagai ganti penyelesaian kewajiban-kewajiban (hutang) perusahaan. Manajemen perusahaan berharap bahwa setelah pengadilan memutuskan tuntutan, perusahaan akan lebih kuat dan lebih mampu untuk bersaing dalam industri yang menarik dengan baik.

**Likuidasi**, adalah strategi untuk mengakhiri perusahaan. Strategi ini dilakukan karena industri sudah tidak menarik lagi dan perusahaan juga terlalu lemah untuk dijual, manajemen dapat memilih untuk mengubah sebanyak mungkin kekayaan yang dapat dijual kedalam bentuk kas, yang kemudian dibagikan kepada pada pemegang saham, setelah membayar hutang-hutangnya.

Manfaat likuidasi dibandingkan dengan kebangkrutan, adalah bahwa dewan komisaris sebagai perwalian pemegang saham, dan manajemen puncak, melakukan pengambilan keputusan sendiri daripada menyerahkan kepada pengadilan, yang mungkin akan mengabaikan pemegang saham sama sekali.

Referensi : Hunger, J. Davis & Wheelen, Thomas L, Strategic Management, Addison-Wesley, 2012.

**VARIASI STRATEGI**

Jenis-jenis Variasi Strategi meliputi :

* + - 1. **Integrasi ke depan (Forward Integration)**
* *Mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas penjalur atau penjual eceran.*

Srategi ini digunakan ketika :

* + - * 1. jalur distribusi yang ada sangat mahal, kualitasnya terbatas dan tidak dapat mendistribusikan dengan cepat.
        2. Organisasi mempunyai kemampuan modal dan sumberdaya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola bisnis baru.
        3. bisnis distribusi atau eceran mempunyai marjin keuntungan yang tinggi.

d. produk yang stabil lebih di utamakan, sehingga dapat diprediksi permintaan akan produk perusahaan melalui distributor.

**2. Integrasi ke belakang (Backward Integration)**

- *Mendapatkan kepemilikan atau meningktkan kontrol atas pemasok (supplier)*

Strategi ini digunakan ketika :

a. jumlah pemasok sedikit sedangkan pesaing sangat banyak.

b.perusahaan mengiginkan pasokan bahan baku yang cepat sedangkan pemasok yang ada tidak mampu menyediakan dan sangat mahal.

c.kestabilan harga lebih diutamakan, karena dengan strategi ini perusahaan dapat menekan biaya bahan baku.

d.pemasok yang ada memiliki marjin keuntungan yang tinggi dan perusahaan mempunyai modal dan sumber daya manusia yang berkualitas.

3**. Integrasi horisontal (Horizontal Integration)**

- *Mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing (competitor).*

Strategi ini digunakan ketika :

a.perushaan dapat menjadi monopolistik di suatu daerah tanpa melanggar peraturan pemerintah.

b.perusahaan bersaing di industri yang sedang berkembang.

c.dapat meningkatkan skalaekonomi untuk mendukung keuntungan bersaing.

d.memiliki modal dan sumber daya manusia yang cukup untuk melakukan ekspansi.

**4. Pengembangan Pasar (Market Development)**

- *Memperkenalkan produk-produk yang sudah ada kedaerah pemasaran yang baru (pangsa pasar bertambah).*

Strategi ini digunakan ketika :

a. jaringan distribusi tersedia, berkualitas dan tidak mahal.

b. perusahaan memiliki kelebihan kapasitas produksi.

c. perusahaan saat ini sangat berhasil atas apa yang dikerjakan.

d. muncul pasar yang baru atau pasar belum jenuh.

**5. Pengembangan Produk (Product Development)**

- *Meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau mengembangkan produk-produk yang sudah ada.*

Strategi ini digunakan ketika :

a.memiliki produk-produk yang berhasil/sukses dan telah berada pada tahap jenuh (maturity stage).

b.pesaing menawarkan produk dengan kualitas lebih baik dan harga lebih murah.

c. perusahaan memiliki kemampuan riset dan pengembangan produk.

d. bersaing di industri yang sedang bertumbuh.

\

**6. Penetrasi Pasar (Market Penetration)**

- *Meningkatkan pangsa pasar yang ada untuk produk tertentu melalui usaha pemasaran secara besar-besaran.*

Strategi ini digunakan ketika :

a.dapat meningkatkan skala ekonomi untuk mendukung keuntungan bersaing.

b.terdapat hubungan yang tinggi antara pengeluaran untuk pemasaran terhadap kenaikan penjualan.

c.pangsa pasar pesaing menurun sedangkan total penjualan industri meningkat.

d. pasar yang ada belum jenuh oleh produk dan jasa perusahaan.

**7. Diversifikasi Kosentrik (Concentric Diversification)**

- *Menambah produk-produk baru yang saling berhubungan untuk pasar yang sama.*

- Strategi ini digunakan ketika :

a.bersaing di suatu industri yang tidak tumbuh atau pertumbuhannya lambat.

b.produk yang ada telah mengalami tahap penurunan.

c.produk yang baru dapat di tawarkan dengan harga yang lebih kompetitif dan dapat meningkatkan penjualan produk yang sudah ada.

d.produk yang baru memiliki tingkat penjualan musiman sehingga dapat menutup kerugian pada saat produk yang ada memasuki musim penurunan.

**8. Diversifikasi Konglomerat (Conglomerate Diversification)**

- *Menambah produk-produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda.*

- Strategi ini digunakan ketika :

a.industri mengalami penurunan dalam penjualan tahunan dan keuntungan.

b.pasar untuk produk yang ada telah jenuh.

c.perusahaan mempunyai peluang untuk membeli bisnis yang tidak berkaitandan merupakan peluang investasi yang menarik.

d.mempunyai modal dan kemampuan manajemen yang dibutuhkan dalam bersaing di industri baru.

**9. Diversifikasi Horisontal (Horizontal Diversification)**

- *Menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama.*

- Strategi ini digunakan ketika :

a.produk baru akan meningkatkan penerimaan dari produk yang sudah ada.

b.bersaing dalam industri yang tidak tumbuh tetapi persaingan sangat ketat.

c.jaringan industri yang ada dapat digunakan untuk memasarkan produk baru ke pelanggan yang ada.

d.produk baru memiliki musim penjualan yang berbeda dengan produk yang ada.

**10. Usaha Patungan (Join Venture)**

*- Dua atau lebih perusahaan bekerjasama membentuk suatu perusahaan baru yang terpisah dari kedua induknya.*

- Strategi ini digunakan ketika :

a.dua atau lebih perusahaan kecil tidak mampu bersaing dengan perusahaan besar.

b. muncul kebutuhan untuk secepatnya memperkenalkan teknologi baru.

c.keunggulan yang berbeda dari kedua perusahaan dapat saling melengkapi.

d.perusahaan masuk ke pasar internasional sehingga akan mendapatkan kemudahan-kemudahan dari pemerintah setempat.

**11. Pengurangan (Rentrenchment)**

- Penghematan biaya dengan cara mengurangi sebagian dari asset perusahaan untuk menanggulangi turunnya penjualan dn keuntungan.

- Strategi ini digunakan ketika :

a.Mempunyai kemam puan tertentu tetapi selalu gagal memenuhi tujuan dan sasaran.

b.Perusahaanmerupakan salah satu pesaing yang paling lemah didalam industri.

c.mengalami ketidakefisienan, moral karyawan yang buruk, keuntungan yang rendah dan mendapat tekanan dari pemebgang saham untuk memperbaiki diri.

d.Perusahaan tumbuh menjadi besar dengan sangat cepat hingga memerlukan reorganisasi internal.

**12. Penciutan**

- Menjual sebuah unit bisnis atau sebagian dari perusahaan kepada pihak lain.

- Strategi ini digunakan ketika :

a.Perusahaan telah memakai strategi pengurangan, tetapi tidak ada perbaikan.

b.sebuah divisi memerlukanlebih banyak sumber daya untuk bersaing.

c.Sejumlah besar dana diperlukan secara mendesaknsedangkan dana tidak diperolehdari sumber-sumber lain.

d.Suatu divisi bertanggung jawab terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

**13. Likuidasi**

- Menjual seluruh asset perusahaan atau menutup perusahaan

- Strategi ini digunakan ketika liuidasi merupakan satu-satunya alternatif.

**14. Kombinasi**

- Mengikuti dua atau lebih strategi secara simultan pada waktu yang sama atau waktu yang berurutan.

- Strategi ini digunakan ketika perusahaan ingin tumbuh dengan cepat dan mempunyai sumber daya yang cukup.

Reff : Manajemen Strategik, Arasy Alimudin,SE,MM