**PERUMUSAN STRATEGI :**

**STRATEGI FUNGSIONAL dan BISNIS**

**Deskripsi Materi :**

Memahami dan mampu membuat perumusan strategi perusahaan.

Perumusan Strategi perusahaan meliputi :

- Pemahaman mengenai strategi perusahaan.

- Analisis BCG, GE matrik dan model-model analisis lainnya.

**Proses Manajemen Strategik**

Seperti telah dikemukakan bahwa manajemen stratejik adalah suatu seni dan ilmu tentang pembuatan (*formulating*), penerapan (i*mplementing*) dan evaluasi (*valuating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya di masa datang.

Menurut David (1999: 1) dalam proses manajemen strategi ada tiga tahap, yakni:

(1) Formulasi atau Perumusan Strategi ,

(2) Implementasi Strategi , dan

(3) Evaluasi Strategi

**FORMULASI / PERUMUSAN STRATEGI**

Yaitu suatu tahap merumuskan, menyusun atau memformat strategi yang dimulai dengan pengembangan suatu Visi, misi organisasi, mengidentifkasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, penentuan tujuan jangka panjang, untuk menghasilkan strategi alternatif dan strategi terpilih yang berkelanjutan.

Isu-isu yang terdapat dalam formulasi stragtegi meliputi juga pertanyaan tentang :

**● Usaha apa yang akan dilakukan?**

**● Bagaimana mengalokasikan sumber-sumber daya?**

**● Apakah perluasan operasi perusahaan ataukah diversifikasi?**

**● Apakah memasuki pasar internasional atau tidak?**

**● Apakah merger ataukah membentuk suatu joint venture?**

**● Bagaimana menghindari pengambilalihan ?**

Keputusan-keputusan formulasi strategi harus terarah kepada hasil atau produk yang spesifik, pasar atau harapan masyarakat, sumber daya dan teknologi untuk suatu periode tertentu. Termasuk harus menentukan keunggulan bersaingjangka panjang, baik dalam keadaan baik maupun buruk. Keputusan strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi, sehingga manajer puncak (*top manager*) harus betul-betul memiliki perspektif terbaik untuk memahami sepenuhnya keputusan-keputusan formulasi.

Menurut porter (1980) prinsip dalam pembuatan strategi adalah bagaimana sebuah organisasi mengatasi persaingan dan memenangkan persaing dengan menggunakan sumberdaya yang dimiliki. Hal yang harus diperhatikan dalam pembuatan strategi adalah bagaimana organisasi mampu merumuskan sebuah visi,misi dan tujuan yang jelas dan terukur kemudian menghubungkan dengan kondisi existing yang dihadapi ( lingkungan internal dan eksternal ), menentukan sumberdaya yang menjadi nilai keunggulan strategis organisasi, menciptakan strategi-strategi yang efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

* + 1. **Proses pembuatan strategi terdiri dari yaitu :**

1. Penetuan Visi dan misi organisasi.
2. Perumusan tujuan yang jelas dan terukur
3. Identifikasi kondisi existing baik internal maupun eksternal yang dihadapi oleh organisasi.
4. Penentuan sumberdaya yang dapat dijadikan sebagai sumber keunggulan bersaing.
5. Pengembangan alternatif-alternatif strategi yang ada dengan mempertimbangkan strategi generik serta variasinya.
6. Evaluasi dari tiap alternatif.
7. Penentuan pemilihan strategi terbaik dari berbagai alternatif yang tersedia.
   * 1. **Asumsi Pembuatan Strategi**

Dalam membuat strategi harus ditentukan asumsi-asumsi dasar yang akan digunakan untuk dasar pemilihan dan penerapan strategi. Pembuatan dan penentuan jumlah asumsi disesuaikan dengan tingkat kebutuhan dan kemampuan perusahaan.

**III. Teknik-teknik Analisa pembuatan strategi**

Ada lima teknik analisa yang dikembangkan untuk membantu para perencana strategi dalasm proses pembuatan strategi. Teknik pertama adalah Analisa Kesenjangan, kedua adalah Matrik strategi umum, teknik ketiga diperkenalkan oleh sebuah perusahaan konsultan yang terkenal dengan nama Boston Consulting Group (BCG). Diambil dari nama tersebut maka teknik analisa ketiga ini kemudian diberi nama Matrik Group Konsultan Boston (BCG Matrix). Teknik ini dapat digunakan dalam usaha menempatkan posisi SBU / Produk dibandingkan dengan para pesaing. Teknik keempat adalah dengan menggunakan Matrik SWOT dan terakhir adalah analisa Daur Kehidupan Produk.

**A. Analisa Kesenjangan (Gap Analysis)**

Analisa kesenjangan memberikan suatu mekanisme untuk menyatukan berbagai variasi produk dan bisnis dalam suatu perusahaan yang memiliki lebih dari satu produk atau bisnis, contohnya adalah Indofood. Langkah pertama adalam analisa ini adalah menentukan hasil yang ingin dicapai dimasa datang dengan asumsi tetap memakai strategi yang saat ini telah diadopsi. Jika terjadi kesenjangan / perbedaan (gap) antara hasil yang telah dicapai (titik C) dengan hasil yang diproyeksikan (titik B) maka muncul yang dinamakan Kesenjangan Strategik (Strategic Gap). Dengan munculnya kesenjangan tersebut, maka strategi yang diaplikasikan oleh perusahaan tidak releven lagi digunakan untuk mencapai tujuan semula. Ada beberapa kemungkinan langkah-langkah yang dapat diambil untuk memperkecil kesenjangan ini adalah :

* 1. Merubah strategi dari satu atau lebih SBU.
  2. Merubah pengalokasian sumber-sumber daya diantara SBU.
  3. Menambah bisnis baru untuk memperkuat bisnis yang ada.
  4. Menghapuskan beberapa SBU yang ada.
  5. Merubah tujuan dan/atau sasaran perusahaan .

**B. Matrik Strategi Umum (*Grand Strategy Matrix*)**

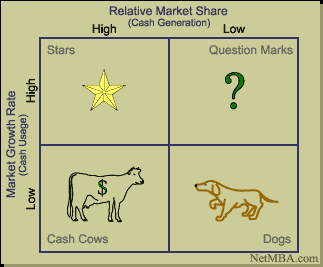
Matrik strategi umum menjadi alat analisa yang terkenal dalam membuat strategi alternatif. Prinsipnya adalah memposisikan SBU-SBU kedalam salah satu dari keempat kuardan yang dibentuk oleh garis horizontal (melukiskan posisi persaingan) dan vertikal (menggambarkan tingkat prtumbuhan pasar). Setelah posisi SBU dapat diketahui maka pimpinan perusahaan dapat memilih beberapa strategi alternatif yang cocok dengan posisi tersebut.

**C. Grup Konsultan Boston (Boston Consulting Group)**

**Matriks BCG (Boston Counsulting Group)** merupakan salah satu dari beberapa model perencanaan portofolia yang ada dalam dunia manajemen, dimana matirks BCG sendiri di desain oleh Bruce Hendersen pada awal tahun 1970-an. Dalamn matriks BCG sendiri terdiri dari empat kelompok yang di kelompokan berdasarkan pada kombinasi dari pertumbuhan pasar dan pangsa pasar dalam kaitannya dengan para pesaing lain dalam pasar dirmana perusahaan tersebut berada. Matriks BCG sendiri di buat berdasarkan dua asumsi utama yaitu yang pertama adalah:

1. Semakin besar pangsa pasar yang dimiliki oleh sebuah perusahaan maka semakin besar jumlah penerimaan yang diterima oleh perusahaa tersebut. Hal tentu saja sangat beralasan dan sangat rasional dan juga logis, karena tentu dengan makin besar pangsa pasar yang artinya juga maka akan semakin besar konsumen yang mengkonsumsi produk yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan, yang tentu dengan semakin banyak konsumen yang menggunakan produk dari perusahaan maka tingkat pendapatan dari penerimaan tersebut akan juga meningkat (multiplier effect).
2. Perusahaan yang sedang mengalami pertumbuhan yang cukup pesat akan melakukan investasi yang cukup besar termasuk dalam hal ini untuk meningkatkan infrakstruktur serta fasilitas yang dapat mkeningkatkan kapasitas produksi maupun kapasitas distribusi, dimana tentu saj hal ini akan membutuhkan konsumsi modal yang semakin besar juga. Dengan kata lain bahwa asumsi kedua dalam matriks BCG adalah bahwa perusahaan yang sedang dalam pertumbuhan akan membutuhkan modal yang banyak untuk mendukun pertumbuhan tesebut.

**Teknik BCG Matrik.** Prinsip dasar dari teknik ini adalah dengan membagi sebuah daerah dengan dua garis yaitu garis vertikal dan horisontal menjadi empat daerah (kuardan). Keempat daerah tersebut diberi nama yaitu Tanda tanya (Question Mark), Bintang (Star), Sapi perah (Cash Cow) dan Anjing (Dog). Garis horizontal menggambarkan posisi relatif dari pangsa pasar yang dikuasai perusahaan sedangkan garis vertikal melukiskan tingkat pertumbuhan pangsa pasar .



**Matrik BCG**

* **Bintang**

Adalah sebuah produk atau SBU yang berada pada tingkat pertumbuhan pangsa pasar yang tinggi dan menguasai pangsa pasar yang relatif besar. SBU yang berada pada posisi ini membutuhkan dana investasi yang sangat besar, jika tidak dapat membiayai pertumbuhannya dari keuntungan, untuk menjaga posisinya dari ancaman pesaing dan dapat memakai strategi ekspansi untuk memperbesar usaha. Jika tingkat pertumbuhan mulai turun maka SBU ini dapat menjadi Sapi Perah dan sumber dana yang kuat.

**Star,** pada posisi ini perusahaan benar-benar berada dalam posisi puncak dimana berada dalam kondisi pertumbuhan pasar cukup pesat di lain pihak konsumen atau pangsa pasar yang dimiliki oleh perusahaan tersebut juga tinggi. Dalam posisi perusahaan akan benar-benar masih dengan gencar melakukan investasi yang cukup besar dalam meningkatkan kemampuan produksi serta kemampuan persediaan serta distribusinya sehingga dapat menfaatkan dengan maksimal potensi pasar yang masih bertumbuh ini.

* **Sapi Perah**

Adalah SBU atau produk dengan tingkat pertumbuhan pasar yang rendah (atau tidak ada pertumbuhan) dan menguasai pangsa pasar yang relatif tinggi.Posisi ini merupakan posisi menguntungkan dan menghasilkan cash flow yang dapat digunakan untuk membiayai unit bisnis lain yang sedang tumbuh.

**Cash Cow,** pada posisi ini perusahaan telah melewati posisi star, dimana potensi pasar yang ada telah dimanfaatkan secara maksimal dengan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan telah termanfaatkannya potensi pasar yang ada ini sehingga akan membuat perusahaan memperoleh keuntungan yang benar banyak, karena investasi yang dikeluarkan oleh perusahaan semakin kecil sedangkan market share yang dimiliki oleh perusahaan sendiri masih sangat besar, dlama kondisi ini juga perusahaan hanya perlu untuk mempertahankan apa yang telah dilakukan dalam artian bahwa apa yang telah dilakukan dan dimiliki oleh perusahaan pada saat ini baik dari sisi produk, promosi serta kualitas yang ada.

* **Tanda tanya**

Adalah SBU atau produk yang berada pada tingkat pertumbuhan tinggi dimana mereka hanya menguasai pangsa pasar yang rendah. Akibatnya tungkat keuntungan rendah dan membutuhkan dana investasi yang besar jika mereka ingin tumbuh berkembang. Karena pertumbuhan pasar yang masih tinggi mereka dapat memilih untuk menanamkan dana besar-besaran dengan tujuan meningkatkan pangsa pasar sehingga posisi mereka dapat berubah menjadi Bintang.

**Questions Marks (Tanda Tanya),** pada posisi ini perusahaan atau juga produk berada pada posisi dimana memiliki market share yang kecil tetapi masih berada dalam kondisi dimana pasar yang mengalami pertumbuhan yang cukup besar, sehingga masih ada potensi yang masih belum termanfaatkan oleh perusahaan atau produk tersebut. Dalam kondisi ini perusahaan atau sebuah produk berada kondisi yang “berpotensi” dalam artian bahwa perusahaan tersebut berpotensi untuk bisa berpindah posisi ke posisi star, atau bisa langsung ke dogs. Hal ini disebabkan karena perusahaan yang berada pada posisi ini masih memiliki potensi untuk bangkit karena meskipun memiliki pangsa pasar yang sedikit tetapi juga perusahaan tersebut masih berada pada lingkungan dimana pasar masih bertumbuh dengan sangat pesat. Hal ini membuat perusahaan tersebut masih bisa memanfaatkan potensi pasar yang ada dengan melakukan inovasi-inovasi pada produknya jika produknya yang bermasalah atau bahkan melakukan perbaikan pada sisi promosinya sehingga dengan demikian perusahaan diharapkan bisa mendapatkan bagian yang cukup pada pasar yang masih bertumbuh tersebut.

* **Anjing**

Mereka produk atau SBU yang berada pada tingkat pertumbuhan pasar yang rendah dan relatif pangsa pasar yang kecil. Karena penjualan yang dihasilkan sangat rendah, akibatnya hanya menghasilkan keuntungan/cash flow yang rendah. Tidak ada kemungkinan bahwa posisi ini akan menjadi Sapi Perah karena SBU/produk pada posisi Anjing biasanya akan dilikuidasi.

**Dogs,** dapat dilihat pada gambar diatas bahwa kategori ini berada pada posisi dimana market share berada pada nilai terendah serta market growth yang kuda rendah. Pada posisi ini perusahaan benar mengalami situasi yang sulit, dimana pangsa pasar yang kecil, dalam artian bahwa perusahaan tidak memiliki jumlah konsumen yang cukup banyak yang tentunya akan sangat berpengaruh pada tingkat penerimaan dari perusahaan tersebut, sudah tidak memiliki pangsa pasar yang besar, perusahaan juga berada pada posisi dimana pertumbuhan pasarnya rendah, sehingga perusahaan seperti ini perlu untuk melakukan perbaikan yang cukup signifikan, mulai dari inovasi produk hingga strategi dalam promosi atau dengan kata lain perusahaan tersebut harus bisa mengubah dirinya agar membuat pangsa pasar meningkat kembali atau yang lebih ekstrim perusahaan tersbeut harus dapat mentransformasikan diri sehingga produk yang dihasilkan memasuki posisi question’s mark dimana pertumbuan pasar masih besar, jika tidak maka akan dipastikan bahwa perusahaan atau juga produk tersebut akan bangkrut atau untuk produk akan ditarik dari pasar.

**D. Analisa Daur Kehidupan Produk (Product Life Cycle)**

Teknik terakhir adalah analisa Daur Kehidupan Produk yang biasanya digunakan untuk membuat strategi pemasaran. Daur Kehidupan Produk, yang diperkenalkan tahun 1950, mencoba menganalisa suatu produk berdasarkan perubahan yang terjadi pada tingkat penjualannya. Prinsipnya analisa ini mengatakan bahwa suatu produk akan melalui suatu siklus kehidupan (Life Cycle) seperti halnya manusia yaitu kelahiran, pertumbuhan, dewasa dan akhirnya masa tua (meninggal). Seperti ada pada gambar 7-3, kehidupan suatu produk dibagi menjadi empat tahap yaitu Introduction (perkenalan), Growth (pertumbuhan), Mature (dewasa) dan Decline (masa menurun).

* **Tahap Perkenalan (Introduction)**

Dalam masa perkenalan sebuah produk, penjualan mulai dari nol dan meningkat secara perlahan-lahan. Keuntungan pada tahap ini akan menunjukkan jumlah yang negatif karena besarnya biaya yang dikeluarkan untuk penilaian dan promosi dan tidak dapat diimbangi oleh tingkat penjualan yang masuh rendah. Strategi generik yang dapat dipilih adalah Fokus-diferensiasi.

* **Tahap Pertumbuhan (Growth)**

Selama tahap ini penjualan meningkat secara cepat dan kemudian diikuti dengan peningkatan yang rendah. Tahap ini merupakan suatu periode selama suatu produk mempunyai tingkat penjualan yang tinggi serta menghasilkan keuntungan yang paling maksimal. Persaingan belum begitu ketat sehingga marjin yang dikenakan pada produk masih tinggi. Strategi yang cocok adalah Diferensiasi.

* **Tahap Dewasa (Maturity)**

Pada tahap ini penjualan mencapai titik paling maksimal dan kemudian menurun sehingga keuntungan yang diperoleh menjadi kecil. Hal ini akibat dari munculnya banyak pesaing yang menjual produk serupa. Periode ini akan berlangsung beberapa tahun, sehingga perusahaan dapat menggunakan strategi Kepemimpinan biaya menyeluruh atau Diferensiasi.

* **Tahap Menurun (Decline)**

Selama tahap ini baik penjualan maupun keuntungan akan turun terus sampai akhirnya produk tersebut ditarik dari pasar. Untuk tahap ini dapat digunakan strategi Kepemimpinan biaya menyeluruh atau Fokus-kepemimpinan biaya menyeluruh.

Setelah melakukan analisa dengan menggunakan beberapa teknik analisa diatas dan membuat beberapa strategi yang dianggap cocok maka semua strategi tersebut digabungkan dalam suatu laporan yang sering disebut sebagai **Rencana Bisnis (Business Plan).** Saat iniorganisasi telah menpunyai suatu Rencana Bisnis yang terdiri dari kumpulan-kumpulan dokumen yaitu: pernyataan misi, laporan analisa lingkungan, tujuan dan sasaran perusahaan serta strategi-strategi untuk mencapainya. Kemudian, rencana tersebut harus disetujui oleh pimpinan puncak (Direksi). Hal ini pentung karena persetujuan tersebut menunjukkan adanya minat dan dukungan dari atas agar rencana bisnis dapat diterapkan dalam organisasi. Tanpa adanya dukungan dari pimpinan, maka pelaksanaan rencana tersebut akan tidak efektif.

**E. Matrik SWOT**

Teknik Matrik SWOT adalah dengan menggabungkan SWOT menjadi suatu matrik dan kemudian diidenfikasikan semua aspek dalam SWOT. Dari kurden tempat bertemunya SWOT tersebut kemudian dibuat strategi yang sesuai dengan aspek-aspek SWOT tersebut.Pada pembuatan strategy denan teknik matrik SWOT ini terlebih dahulu harus dapat dirumuskan dengan jelas hal-hal yang menjadi isue strategik buat pencapaian visi dan misi perusahaan.Pada penentuan faktor- faktor kritis dan penunjang pada setiap analisis swot dibuat dengan melibatkan semua stakeholder perusahaan baik melalui *brainstorming* maupun *Focus Group Discusion*. Dimana prosentase kriteria keterlibatan ditentukan melalui sebuah kriteria pembobotan yang didasarkan atas derajat konstribusi pencapaian tujuan.

Ref : Manajemen Strategik - Arasy Alimudin,SE,MM

**STRATEGI FUNGSIONAL dan BISNIS**

Strategi fungsional memaksimalkan produktifitas sumber daya, mengarahkan pada kompetensi tersendiri yang memberikan perusahaan atau unit bisnis suatu keunggulan kompetitif. Dalam batasan-batasan strategi bisnis dan perusahaan, strategi fungsional menggabungkan beragam kegiatan dan kompetensi dari tiap fungsi untuk meningkatkan kinerja. Sebagai contoh, bagian manufaktur peduli dengan pengembangan sebuah strategi yang menurunkan biaya dan meningkatkan kualitas keluarannya. Dilain pihak, bagian pemasaran berkepentingan dengan pengembangan strategi untuk meningkatkan penjualan.

Dalam menentukan strategi fungsional, manajer strategis harus :

1. Mengidentifikasi kompetensi inti perushaan atau unit bisnis.
2. Memastikan bahwa kompetensi tersebut terus-menerus diperkokoh.
3. Mengelola kompetensi-kompetensi dalam suatu cara yang melindungi keunggulan kompetitif yang telah tercipta.

**STRATEGI PEMASARAN**

Dengan memanfaatkan strategi pengembangan pasar, perusahaan atau unit bisnis dapat :

1. Menangkap pangsa yang lebih besar dari pasar yang ada untuk produk saat ini melalui kejenuhan dan penetrasi pasar, atau
2. Mengembangkan pasar baru dari pasar yang ada.

Jadi, dengan menggunakan strategi pengembangan pasar, perusahaan dapat :

1. Mengembangkan produk baru untuk pasar yang **sudah ada**, atau
2. Mengembangkan produk baru untuk **pasar baru**.

Beberapa Strategi Pemasaran, antara lain :

1. ***Pull and Push Strategy***, untuk strategi iklan dan promosi
2. ***Skim Pricing*** untuk pioner produk baru
3. ***Penetration Pricing***, untuk mempercepat perkembangan pasar

**STRATEGI FINANSIAL**

**Tujuan strategi fungsional** adalah untuk menyediakan perusahaan struktur keuangan dan dana yang cukup untuk mencapai tujuan pada umumnya. Strategi finansial menguji pengaruh keuangan terhadap pilihan-pilihan strategis perusahaan atau unit bisnis dan mengidentifikasi tindakan finansial yang terbaik. **Strategi finansial** juga menyediakan keunggulan kompetitif melalui biaya pendanaan yang rendah dan kemampuan fleksibel untuk memperbesar modal u tuk mendukung strategi bisnis.

**Strategi finansial** yang terkenal adalah leveraged buyout (LBO), dalam LBO perusahaan dibeli dalam sebuah transaksi yang didanai sebagian besar dari sumber hutang, biasanya diperoleh dari pihak ketiga. Pada akhirnya, hutang akan dibayar dengan uang yang diperoleh dari operasi perusahaan yang dibeli atau dengan penjualan kekayaannya.

**STRATEGI PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN (R&D)**

Perusahaan-perusahaan yang tergantung pada teknologi untuk keberhasilan mereka, semakin memperhatikan perkembangan strategi R&D yang melengkapi strategi unit bisnis.

Salah satu strateginya yaitu menjadi **pemimpin atau pengikut pasar**, yang ini menurut Porter adalah suatu cara untuk mencapai biaya rendah keseluruhan atau deferensiasi.

**STRATEGI OPERASI**

**Strategi operasi** menentukan bagaimana dan dimana sebuah produk atau jasa dibuat, tingkat integrasi vertikal yang dibutuhkan, dan penyebaran sumber daya fisik yang diperlukan serta hubungan dengan pemasok yang diingini.

**Strategi operasi** juga harus berkaitan dengan tingkat optimal teknologiyang harus digunakan perusahaan dalam proses operasinya.

**STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA & FUNGSIONAL LAINNYA.**

Strategi SDM perlu menjawab permasalahan apakah perusahaan perlu menyewa karyawan kurang trampil dalam jumlah besar yang tentunya dengan upahyang rendah, melakukan pekerjaan berulang, atau menyewa karyawan sangat trampil dalam jumlah yang sedikit tetapi dengan upah yang lebih tinggi, dan dapat dilatih agar berpartisipasi dalam tim perusahaan.

Strategi-strategi SDM dan strategi fungsional lainnya penting bagi perusahaan, bervariasi menurut industrinya.

**Strategi Fungsional** memaksimalkan produktifitas sumber daya untuk menyediakan kompetensi tersendiri yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Pertimbangan penting adalah apakah fungsi atau kegiatan harus diintegrasi ke dalam perusahaan atau dibeli dari luar perusahaan.

Menyusun skenario merupakan alat yang berharga dalam memilih strategi terbaik dari alternatif strategi yang ada. Pengambilan keputusan strategis harus memperhatikan resiko yang dapat diterima, tekanan dari *stakeholders* dan kebutuhan dan keinginan manajer kunci.

Setelah merumuskan strategi, manajemen perusahaan harus membuat kebijakan untuk menentukan aturan dasar bagi semua yang melaksanakan strategi tersebut. Kebijakan memberikan pedoman bagi keputusan-keputusan operasional dan karena itu menghubungkan perumusan strategi dengan implementasi/penerapan startegi.

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