

# JENIS STRATEGI

*Strategic management* atau manajemen strategis menurut Wheelen dan Hunger adalah

**“... That set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a corporation.” (Wheelen dan Hunger, 1998)**

Alasan pertama pentingnya manajemen strategis adalah manajemen strategis dapat membedakan seberapa baik suatu organisasi dalam pencapaian kinerjanya. Suatu pertanyaan mendasar tentang strategi adalah mengapa suatu perusahaan sukses atau gagal?, atau mengapa ketika menghadapi lingkungan yang sama, perusahaan memperlihatkan tingkat kinerja yang berbeda?. Penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan menunjukkan adanya hubungan yang positif antara perencanaan strategi dan kinerja. Dengan kata lain, ternyata perusahaan yang menggunakan manajemen strategis dengan baik akan memperoleh tingkat kinerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu manajemen strategis menjadi sangat penting.

Menurut Wheelen dan Hunger ditemukan tiga manfaat utama dari manajemen strategi yaitu (Wheelen dan Hunger, 1998):

**“Clearer sense of strategic vision for the firm.”**

**“Sharper focus on what is strategically important.”**

**“Improved understanding of a rapidly changing environment.”**

Menurut Tjiptono (2002), di dalam suatu organisasi terdapat 3 level strategi, yaitu: level korporasi, level unit bisnis atau lini bisnis, dan level fungsional.

1. Strategi level korporasi, dirumuskan oleh manajemen puncak yang mengatur kegiatan dan operasi organisasi yang memiliki lini atau bisnis lebih dari Satu
2. Strategi level unit bisnis, lebih diarahkan pada pengelolaan kegiatan dan operasi suatu bisnis tertentu
3. Strategi level fungsional, strategi dalam kerangka fungsi-fungsi manajemen yang dapat mendukung strategi level unit bisnis

Sedangkan menurut Rangkuti (2000), strategi dapat dikelompokkan ke dalam 3 tipe:

1. Strategi Manajemen, yaitu strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro, misalnya: strategi pengembangan produk, penetapan harga, akuisisi, dan pengembangan pasar

2. Strategi Investasi, yaitu strategi yang berorientasi pada investasi, misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertaha, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru

3. Strategi Bisnis, sering disebut juga strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, dan strategi distribusi.

Sedangkan strategi menurut Fred R. David adalah sebagai berikut:

### **1) Kelompok Strategi Integrasi Vertikal**

Yaitu, merupakan kelompok strategis yang termasuk dalam kelompok strategis integrasi. Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan para pesaing baik melalui merger, akuisisi, atau membuat perusahaan sendiri.

a. Forward integration strategy. Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau pengecer mereka, bila perlu dengan memilikinya. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan mendapatkan banyak masalah dengan pendistribusian barang/ jasa mereka, sehingga mengganggu stabilitas produksi, padahal, perusahaan mampu untuk mengelola pendistribusian dimaksud dengan sumber daya yang dimiliki. Alasan lain bisnis di sector distribusi yang dimaksud, misalnya memiliki prospek yang baik untuk dimasuki.

b. Backward integration strategy. Pengusaha di bidang manufaktur dan para pengecer membutuhkan barang-barang dari pemasok, misalnya berupa bahan baku. Backward integration merupakan strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan, apalagi para pemasok sudah dinilai tidak lagi menguntungkan perusahaan, seperti keterlambatan dalam pengadaan bahan, kualitas bahan yang menurun, biaya yang meningkat sehingga tidak lagi dapat diandalkan. Konsumen kini lebih mulai menghargai produk-produk yang ramah lingkungan, sehingga mereka lebih menyukai produk yang dapat didaur ulang. Beberapa perusahaan menggunakan backward integration untuk memperoleh pengawasan terhadap para pemasok barang agar produk-produk yang dapat didaur ulang itu bahan bakunya aman dipasok. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan dan meningkatkan pengendalian bagi para pemasok. Hal ini lebih dilakukan jika jumlah pemasok sedikit padahal pesaing banyak, selama ini berjalan lancar, harga produk stabil, dan pemasok memiliki margin keuntungan yang tinggi serta perusahaan mempunyai modal dan sumber daya yang berkualitas.

c. Horizontal integration strategy. Strategi ini dimaksudkan agar perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para peesaing perusahaan walau harus dengan memilikinya. Salah satu, kecenderungan yang paling signifikan dalam manajemen startegi dewasa ini adalah dengan menggunakan strategis horizontal integration sebagai suatu strategi pertumbuhan. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan dan meningkatkan pengendalian para pesaing. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan memiliki posisi monopoli seizin pemerintah bersaing di industry yang berkembang, skala ekonomi meningkat, sserta modal dan sumber daya yng dimiliki perusahaan mampu melakukan ekspansi.

## **2) Kelompok Strategi Intensif**

Strategi-strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk adalah 3 strategi yang dikelompokkan ke dalam strategi yang disebut sebagai strategi intensif. Disebut demikian karena strategi-strategi ini dalam implementasinya memerlukan usaha-usaha intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan produk-produk yang ada.

a. Market penetration strategy. Strategi ini berusaha untuk meningkatkan market share suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi ini dapat diimplementasikan baik secara sendiri-sendiri atau bersama dengan strategi lain untuk dapat menambah jumlah tenaga penjual, biaya iklan, items untuk promosi penjualan, dan usaha-usaha promosi lainnya. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal. Hal ini dapat dilakukan jika pasar belum jenuh, pangsa pasar pesaing menurun, korelasi yang positif antara biaya 4P pemasaran dan sales serta kemampuan untuk bersaing yang meningkat.

b. Market development strategy. Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru. Dalam perspektif global, pengembangan pasar berskala internasional sudah banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan. Namun, industry-industri tertentu akan menghadapi kesulitan dalam bersaing pasar local. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk memperbesar pangsa pasar. Hal ini dapat dilakukan jika memiliki jaringan distribusi, terjadi kelebihan kapasitas produksi, pendapatan laba yang sesuai dengan harapan, serta adanya pasar yang baru atau pasar yang belum jenuh.

c. Product development strategy. Strategi ini merupakan startegi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasikan produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang. Strategi ini biasanya memerlukan penelitian yang luas dan tajam serta membutuhkan biaya yang cukup besar. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk memperbaiki dan mengembangkan produk yang sudah ada. Hal ini dapat dilakukan, jika produk sudah berada pada tahapan jenuh, pesaing menawarkan

produk sejenis yang lebih baik, dan lebih murah, memiliki kemampuan untuk mengembangkan produk, dan berada pada industry yang sedang tumbuh.

### **3) Kelompok Strategi Diversifikasi**

Ada tiga tipe umum strategi diversifikasi yang sudah banyak diketahui dan diimplementasikan, yaitu: concentric diversification, horizontal diversification, dan conglomerate diversification. Secara keseluruhan kelompok strategi ini makin lama makin kurang populer, paling tidak dari sisi tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktivitas-aktivitas perusahaan yang berbeda-beda tersebut.

a. Concentric diversification strategy. Strategi ini dapat dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa yang baru tetapi masih saling berhubungan. Jadi, tujuan strategi ini untuk membuat produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama. Hal ini dapat dilakukan jika bersaing pada industry yang pertumbuhannya lambat atau decline.

b. Horizontal diversification strategy. Strategi ini dilakukan dengan menambahkan produk dan jasa pelayanan yang baru, tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan pada para konsumen yang ada sekarang. Jadi, tujuan strategi ini adalah menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama. Hal ini dapat dilakukan jika produk baru dapat mendukung produk lama, persaingan pada produk lama berjalan ketat dan dalam tahapan mature, distribusi produk baru kepada pelanggan lancar, dan pada tingkat yang lebih dalam bahwa musim penjualan dari kedua produk relative beda.

c. Conglomerate diversification strategy. Yaitu strategi dengan menambahkan produk atau jasa yang tidak saling berhubungan. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk menambah produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda. Hal ini dapat dilakukan, jika industry disektor ini telah mengalami kejenuhan, ada peluang untuk memiliki bisnis yang tidak berkaitan yang masih berkembang baik, serta memiliki sumber daya untuk memasuki industry baru tersebut.

### **4) Kelompok Strategi Bertahan**

Disamping strategi integrative, intensive, dan diversification, perusahaan dapat juga melakukan strategi bertahan yang terdiri atas strategi-strategi joint venture, retrenchment atau liquidation.

a. Joint venture strategy. Strategi ini merupakan strategi yang populer, yakni dimana terjadi saat dua atau lebih perusahaan membentuk suatu tempore atau konsorsium untuk tujuan kapitalisasi modal. Strategi ini dapat dipertimbangkan dalam hal perusahaan bertahan untuk tidak mau memikul beban-beban usahanya sendirian. Seringkali, dua atau lebih perusahaan sponsor membentuk sebuah organisasi yang terpisah dan telah membagi

kepemilikan ekuitas pada entitas yang baru ini. Jadi, tujuan strategi ini menggabungkan beberapa perusahaan dalam bentuk perusahaan baru yang terpisah dari induk-induknya. Hal ini dapat dilakukan, jika mereka merasa tidak mampu untuk bersaing dengan perusahaan yang lebih besar, atau bermaksud dalam rangka mendapatkan kemudahan-kemudahan lain.

b. Retrenchment strategy. Strategi ini dapat dilakukan melalui reduksi biaya dan aset perusahaan. Hal ini karena terjadi penurunan penjualan dan laba perusahaan. Retrenchment yang kadang-kadang disebut juga sebagai strategi turnaround dirancang agar perusahaan mampu bertahan pada pasar persaingannya. Implementasinya, selama proses retrenchment, para ahli strategi bekerja dengan sumber daya yang terbatas dan biasanya menghadapi tekanan-tekanan dari para pemegang saham, pekerja, dan media massa. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk menghemat biaya agar sales ataupun keuntungan dapat dipertahankan dengan cara menjual sebagian aset perusahaan. Hal ini dapat dilakukan, jika perusahaan sering mendapatkan kegagalan dalam berusaha padahal sumber daya cukup tersedia, kurang efisien dalam berusaha atau diperlukan reorganisasi internal karena dianggap perusahaan terlalu cepat tumbuh.

c. Divestiture strategy. Yaitu menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan. Strategi divestiture sering berguna dalam rangka penambahan modal dari suatu rencana investasi atau menindaklanjuti strategi akuisisi yang telah diputuskan untuk proses selanjutnya. Divestiture dapat berupa bagian dari strategi retrenchment untuk mengganti aktivitas perusahaan lainnya. Jadi, implementasi dari strategi ini adalah misalnya dengan menjual sebuah unit bisnis. Hal ini dapat dilakukan jika suatu unit bisnis sudah tidak dapat dipertahankan keberadaannya karena, misalnya, terus merugi dan berdampak kinerja perusahaan secara keseluruhan.

d. Liquidation strategy. Yaitu menjual seluruh aset perusahaan yang dapat dihitung nilainya. Strategi liquidation merupakan suatu pengakuan dari suatu kegagalan. Bagaimanapun juga, mungkin lebih baik menghentikan operasi perusahaan daripada meneruskannya akan tetapi nanti rugi besar. Jadi, strategi ini bertujuan untuk menutup perusahaan. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan sudah tidak dapat dipertahankan keberadaannya. Dengan menjual harta perusahaan, maka pemegang saham akan dapat memperkecil kerugiannya.