

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penentuan Strategi Pada Perusahaan

A.1. Pengertian Strategi pada Perusahaan

Menurut Rangkuti (2006: 3) Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama tiga puluh tahun terakhir. Untuk jelasnya, bisa melihat perkembangan tersebut berikut ini :

1. Chandler

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

2. Learned, Christensen, Andrews dan Guth

Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis harus ada atau tidak ada.

3. Arqyris, Mintzberg, Steiner dan Miner

Strategi merupakan respon secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

4. Porter

Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

5. Andrews dan Chafe

Strategi adalah kekuatan motivasi untuk *stakeholder* seperti *stakeholders*, *debtholders*, manager, karyawan, konsumen, pemerintah dan sebagainya yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh pemerintah

Definisi strategi pertama yang dikemukakan oleh Chandler (1962 : 13) menyebutkan bahwa “Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk

mencapai tujuan tersebut.” Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut :

a. *Distinctive Competence*

Tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.

b. *Competitive Advantage*

Kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Distinctive Competence suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki “*Distinctive Competence*.” *Distinctive Competence* menjelaskan kemampuan spesifik suatu organisasi. Menurut Rangkuti (2006 : 5) yang dikemukakan oleh Day dan Wensley (1988), identifikasi *Distinctive Competence* dalam suatu organisasi meliputi :

- a. Keahlian tenaga kerja
- b. Kemampuan Sumber Daya

Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan ini dapat lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keahlian sumber daya yang tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih baik dibandingkan dengan produk pesaing dengan cara memahami secara detail keinginan konsumen, serta membuat program pemasaran yang lebih baik daripada program pesaing.

Dengan memiliki kemampuan melakukan riset pemasaran yang lebih baik, perusahaan dapat mengetahui secara tepat semua keinginan konsumen sehingga dapat menyusun strategi-strategi pemasaran yang lebih baik dibandingkan pesaingnya. Semua kekuatan tersebut dapat diciptakan melalui penggunaan seluruh potensi sumber daya yang dimiliki perusahaan, seperti peralatan dan proses produksi yang canggih, penggunaan jaringan saluran distribusi cukup luas, penggunaan sumber bahan baku yang tinggi kualitasnya dan penciptaan *brand image* yang positif serta sistem reservasi yang terkomputerisasi. Semua ini merupakan keunggulan-keunggulan yang dapat diciptakan untuk memperoleh keuntungan dari pasar dan mengalahkan pesaing.

Competitive Advantage, keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing, yaitu :

- a. *Cost Leadership*
- b. Diferensiasi
- c. Fokus

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dia dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai atau kualitas produk yang sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut karena dia memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi produksi, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku dan sebagainya. Misalnya banyak perusahaan-perusahaan di negara maju memindahkan industrinya ke negara lain seperti Indonesia, Malaysia, Vietnam, China dan Thailand agar memperoleh pasokan bahan baku yang lebih murah dan lebih baik.

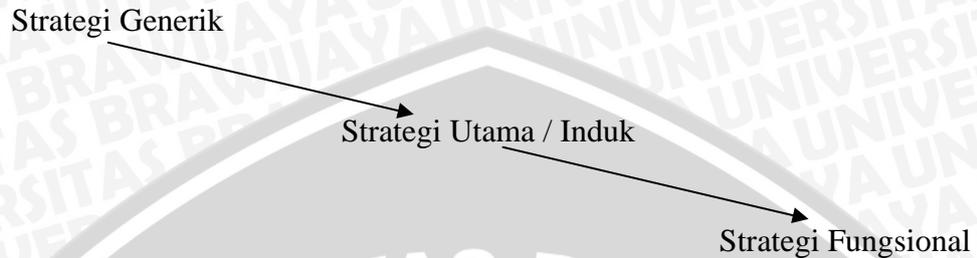
Perusahaan juga melakukan strategi diferensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya misalnya, persepsi terhadap keunggulan kinerja produk, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik dan *brand image* yang lebih unggul. Selain itu, strategi fokus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan.

A.2. Klasifikasi Strategi

Menurut Umar (2003 : 31) teori manajemen strategi perusahaan antara lain dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis perusahaan. Misalnya adalah strategi perusahaan pada perusahaan konglomerasi yang memiliki beberapa SBU dan perusahaan yang hanya memiliki satu SBU yang biasanya adalah perusahaan kecil. Selain itu, juga dikenal strategi perusahaan yang diklasifikasikan atas dasar tingkatan tugas. Strategi-strategi yang dimaksud adalah strategi generik (*generic strategy*) yang akan dijabarkan menjadi strategi utama atau induk (*ground strategy*). Strategi induk ini selanjutnya dijabarkan menjadi strategi di tingkat

fungsiional perusahaan, yang sering disebut dengan strategi fungsiional. Lihat gambar berikut ini.

Gambar 1
Rincian dari Strategi Generik sampai Fungsiional



Sumber: Umar, 2003: 32

Strategi generik pada dasarnya setiap perusahaan mempunyai strategi dalam berusaha. Namun, mungkin saja terjadi seorang pemimpin perusahaan tidak menyadarinya. Dalam mengkaji strategi perusahaan, perlu diketahui bahwa bentuk strategi akan berbeda-beda antar industri dan ukuran perusahaan. Strategi-strategi ini dikelompokkan ke dalam strategi generik. Istilah strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis. Dalam praktek, setelah perusahaan mengetahui strategi generiknya untuk implementasinya akan ditindaklanjuti dengan langkah penentuan strategi yang lebih operasional.

Berikut ini akan disajikan paparan awal tiga macam model strategi generik. Pertama adalah model dari Wheelen dan Hunger, kedua dari Porter, dan yang ketiga dari David.

1. Strategi Generik dari Wheelen dan Hunger

Untuk menjelaskan tentang strategi, Wheelen dan Hunger menggunakan konsep dari *General Electric* yang menyatakan bahwa pada prinsipnya strategi generik dibagi atas tiga macam, yaitu strategi stabilitas (*stability*), ekspansi (*expansion*) dan penciutan (*retrenchment*).

a. Strategi Stabilitas (*stability*)

Pada prinsipnya, strategi ini menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan lain, karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja keuntungan kinerja dan keuntungan. Strategi ini

resikonya relatif rendah dan biasanya dilakukan untuk produk yang tengah berada pada posisi kedewasaan (*mature*).

b. Ekspansi (*expansion*)

Pada prinsipnya, strategi ini menekankan pada penambahan atau perluasan produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan lainnya, sehingga aktivitas perusahaan meningkat. Tetapi, selain keuntungan yang ingin diraih lebih besar, strategi ini juga mengandung resiko kegagalan yang tidak kecil.

c. Penciutan (*retrenchment*)

Pada prinsipnya, strategi ini dimaksudkan untuk melakukan pengurangan atas produk yang dihasilkan atau pengurangan atas pasar maupun fungsional dalam perusahaan, khususnya yang mempunyai *cash flow* negatif. Strategi ini biasanya diterapkan pada bisnis yang berada pada tahap menurun (*decline*). Penciutan ini dapat terjadi karena sumber daya yang perlu diciutkan itu lebih baik dikerahkan, misalnya untuk usaha lain yang sedang berkembang.

2. Strategi Generik dari Porter

Jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memilih prinsip berbisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah, bukan kedua-duanya. Berdasarkan prinsip ini, Porter menyatakan terdapat tiga strategi generik yaitu biaya deferensiasi (*differentiation*), kepemimpinan biaya menyeluruh (*overall cost leadership*) dan fokus (*focus*).

Menurut Umar (2003 : 34) model strategi generik dari Porter dapat digambarkan melalui dua sumbu x dan y seperti berikut ini:

Gambar 2
Model Strategi Generik

<i>Comperative Scope</i>	Strategi Diferensiasi	Strategi Kepemimpinan Biaya Menyeluruh
	Strategi Fokus Diferensiasi	Strategi Fokus Biaya
	<i>Comperative Advantage</i>	

Sumber : Umar, 2003: 34

a. Strategi Diferensiasi (*Differentiation*)

Strategi ini cirinya adalah bahwa perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk atau jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk yang lain.

b. Strategi Kepemimpinan Biaya Menyeluruh (*Overall Cost Leadership*)

Cirinya adalah perusahaan lebih memperhitungkan pesaing daripada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga biaya produksi maupun riset dapat ditekan, bila perlu produk yang dihasilkan hanya sekedar meniru produk dari perusahaan lain.

c. Fokus (*Focus*).

Cirinya adalah perusahaan mengkonsentrasikan pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindari dari pesaing dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh atau diferensiasi.

3. Strategi Generik dari David

Pada prinsipnya strategi generik dapat dikelompokkan atas empat kelompok strategi, yaitu :

a. Strategi Integrasi Vertikal (*Vertical Integration Strategy*)

Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok dan atau para pesaingnya, misalnya melalui merger, akuisisi atau membuat perusahaan sendiri.

b. Strategi Intensif (*Intensive Strategy*)

Strategi ini memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada.

c. Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*)

Strategi ini dimaksudkan untuk menambah produk-produk baru. Strategi ini makin kurang populer, paling tidak ditinjau dari sisi tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktivitas perusahaan yang berbeda-beda.

d. Strategi Bertahan (*Defensive Strategy*)

Strategi ini bermaksud agar perusahaan melakukan tindakan-tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar, yang pada ujung-ujungnya adalah kebangkrutan.

Strategi-strategi utama (*grand strategys*) merupakan strategi yang lebih operasional yang merupakan tindak lanjut dari strategi generik. Jabaran strategi generik menjadi strategi utama dari ketiga pendekatan-pendekatan diatas, yaitu dari Wheelen dan Hunger, Fred R. David dan Michael R. Porter.

1. Strategi Utama dari Wheelen dan Hunger

Macam-macam strategi utama dikelompokkan menjadi tiga, yaitu :

a. Kelompok Strategi Pertumbuhan

- a. Strategi Pertumbuhan Konsentrasi
- b. Strategi Pertumbuhan Diversifikasi

b. Kelompok Strategi Stabilitas

- a. Strategi Istirahat (*Pause Strategy*)
- b. Strategi Waspada (*Proceed with Caution Strategy*)
- c. Strategi Tanpa Perubahan (*No Change Strategy*)
- d. Strategi Laba (*Profit Strategy*)

c. Kelompok Strategi Penciptaan

- a. *Turnaround Strategy*
- b. *Captive Company Strategy*
- c. *Sell-out atau Diveshment*
- d. *Bankruptcy Strategy*
- e. *Liquidation Strategy*

2. Strategi Utama dari David

Macam-macam strategi utama, yaitu :

a. Kelompok Strategi Integrasi Vertikal (*Vertical Integration Strategys*)

- a. *Forward Integration Strategy*
 - b. *Backward Integration Strategy*
 - c. *Horizontal Integration Strategy*
 - b. Kelompok Strategi Intensif (*Intensive Strategys*)
 - a. *Market Penetration Strategy*
 - b. *Market Development Strategy*
 - c. *Product Development Strategy*
 - c. Kelompok Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategys*)
 - a. *Concentric Diversification Strategy*
 - b. *Horizontal Diversification Strategy*
 - c. *Conglomerate Diversification Strategy*
 - d. Kelompok Strategi Bertahan (*Defensive Strategys*)
 - a. *Joint Venture Strategy*
 - b. *Retrechment Strategy*
 - c. *Divestiture Strategy*
 - d. *Liquidation Strategy*
3. Strategi Utama dari Porter

Strategi utama dari Michael R. Porter adalah Dimensi Strategi. Untuk menjelaskan bagaimana model strategi generik yang didasarkan pada pendekatan Michael R. Porter ini dapat diimplementasikan, pertama-tama perlu dijelaskan mengenai dimensi-dimensi strategi persaingan.

- a. Spesialisasi
Bagaimana upaya yang dilakukan perusahaan dalam menspesialisasi produk.
- b. Identifikasi Merk
Bagaimana upaya yang telah dilakukan sehubungan dengan peningkatan kualitas merek produk.
- c. Dorong versus Tarik
Bagaimana upaya meningkatkan kualitas merek produk.
- d. Seleksi Saluran
Bagaimana kualitas pemilihan saluran distribusi.

e. Mutu Produk

Bagaimana tingkatan mutu produk.

f. Kepeloporan Teknologis

Bagaimana tingkatan pengupayaan untuk mencapai kepeloporan teknologis versus meniru.

g. Integrasi Vertikal

Bagaimana tingkatan nilai tambah yang tercermin.

h. Posisi Biaya

Bagaimana tingkat pengupayaan untuk memperoleh posisi biaya rendah.

i. Layanan

Bagaimana tingkatan layanan yang dilakukan perusahaan.

j. Kebijakan Harga

Bagaimana tingkatan posisi harga produk relatif pada perusahaannya.

k. *Leverage*

Bagaimana tingkatan kemampuan finansial dan operasional yang dimiliki.

l. Hubungan dengan Perusahaan Induk

Bagaimana tingkatan kekuatan hubungan antara perusahaan induk dan perusahaan anak.

m. Hubungan dengan Pemerintah

Merupakan tingkatan hubungan antara perusahaan dan pemerintah sendiri atau asing.

Strategi fungsional pada pendekatan ini, pengkategorian analisis internal sering diarahkan pada pasar dan pemasaran, kondisi keuangan dan akunting, produksi, sumber daya manusia, dan struktur organisasi dan manajemen. Menurut Umar (2003: 84) penjelasan dari kategori tersebut di paparkan berikut ini:

a. Pasar dan Pemasaran

Faktor-faktor yang perlu diperhatikan agar posisi produk di pasar sesuai dengan harapan, antara lain adalah : pangsa pasar, pelayanan purna jual, kepemilikan informasi tentang pasar, pengendalian distributor, kondisi

satuan kerja pemasaran, kegiatan promosi, harga jual produk, komitmen manajemen puncak, loyalitas pelanggan dan kebijakan produk baru.

b. Keuangan dan Akuntansi

Dana dibutuhkan dalam operasional perusahaan. Oleh karena itu, faktor-faktor yang perlu diperhitungkan adalah : kemampuan perusahaan memupuk modal jangka pendek dan jangka panjang, beban yang harus di pikul sebagai upaya memperoleh modal tambahan, hubungan baik dengan penanam modal dan pemegang saham, pengelolaan keuangan, struktur modal kerja, harga jual produk, pemantauan penyebab inefisiensi dan sistem akunting yang handal.

c. Kegiatan Produksi - Operasi

Kegiatan produksi – operasi perusahaan paling tidak dapat di lihat dari keteguhan dalam prinsip efisiensi, efektivitas, dan produktivitas. Oleh karenanya, faktor-faktor yang perlu diperhatikan adalah : hubungan baik dengan pemasok, sistem logistik yang handal, lokasi fasilitas yang tepat, pemanfaatan teknologi yang tepat, organisasi yang memiliki kesatuan sistem yang bulat, pembiayaan, pendekatan inovatif dan proaktif, kemungkinan terjadinya terobosan dalam proses produksi, dan pengendalian mutu.

d. Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan sumber daya terpenting bagi perusahaan. Oleh karena itu manajer perlu berupaya agar terwujud perilaku positif di kalangan karyawan perusahaan. Berbagai faktor yang perlu diperhatikan antara lain adalah : langkah-langkah yang jelas mengenai manajemen SDM, keterampilan dan motivasi kerja, produktivitas, dan sistem imbalan.

e. Sistem Informasi Manajemen

Peneliti strategi perlu menganalisis berbagai segi dari sistim informasi manajemen, antara lain yaitu : aspek-aspek *software*, *hardware*, dan *brainware*, selain *input*, *process* dan *output* berupa informasi yang sesuai dengan kebutuhan pada tiap jenjang manajemen.

A.3. Tipe-tipe Strategi

Menurut Rangkuti (2006: 6) pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu :

i. Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.

ii. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan, kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi dan sebagainya.

iii. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi dan strategi- strategi yang berhubungan dengan keuangan.

A.4. Manfaat Strategi

Menurut Purnomo (1999: 16) sebagian eksekutif perusahaan dan para pemerhati perencanaan bisnis berpendapat bahwa perencanaan strategi yang menjadi cikal bakal manajemen strategi berada pada posisi defensif. Hal ini terjadi paling tidak di sekitar akhir dasawarsa tujuh puluhan dan awal delapan puluhan. Perannya dalam pembantu keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sedang dipertanyakan atau katakanlah diragukan. Dalam realitasnya, cukup banyak perusahaan yang mempunyai kinerja yang handal tanpa memiliki perencanaan (*cooperate planing*) secara formal.

Melihat pengeseran pola pandang para eksekutif maka terlihat sekali bahwa aspek manajemen strategi semakin penting. Hal ini manajemen strategi

dapat digunakan sebagai sarana untuk mencapai tujuan tersebut kepada para *stakeholders* atau pihak-pihak yang punya kepentingan terhadap perusahaan.

Dengan demikian para *stakeholders-capital market stakeholders, product market stakeholders, orgaizational stakeholders* dapat lebih memahami peluang dan tantangan bisnis yang dihadapi. Mereka akan memiliki sensitifitas yang cukup terhadap lingkungan bisnis dan di saat yang sama memiliki kesiapan yang cukup jika sekiranya perusahaan memutuskan untuk melakukan perubahan internal. Oleh karena itu, mereka diharapkan memiliki sikap yang reaktif terhadap perubahan. Bahkan, bukan merupakan kemustahilan jika mereka tidak sekedar diharapkan hanya memberikan respon terhadap perubahan lingkungan bisnis, tetapi juga mempengaruhi, mengarahkan dan membentuknya. Dengan demikian, mereka memiliki kesiapan yang lebih dari cukup untuk mengantisipasi peluang dan ancaman bisnis yang muncul. Mereka diharapkan tidak terjebak pada sikap anti perubahan yang lebih disebabkan oleh perumusan strategi bisnis yang dilandasi oleh kebiasaan serta mengikuti para pemain lain di pasar.

Berdasarkan penjelasan di atas maka sesungguhnya manajemen strategi bermanfaat dan memegang peranan penting dalam menghasilkan banyak hal. Hal-hal tersebut jika diuraikan secara terinci diantaranya adalah :

- i. Menentukan batasan usaha atau bisnis yang akan dilakukan.
- ii. Membantu proses identifikasi, pemilihan prioritas dan eksploitasi kesempatan.
- iii. Memberikan kerangka kerja untuk meningkatkan koordinasi dan pengendalian.
- iv. Mengarahkan dan membentuk kultur perusahaan.
- v. Menjaga kebijakan yang taat asas dan sesuai.
- vi. Mengintegrasikan perilaku individu ke dalam perilaku kolektif.
- vii. Meminimalkan implikasi akibat adanya perubahan kondisi.
- viii. Menciptakan kerangka kerja dalam komunikasi internal.
- ix. Memberikan kedisiplinan dan formalitas manajemen.

Dari uraian di atas jelas sekali terlihat bahwa manfaat ataupun peranan manajemen strategi sudah dimulai dan dirasakan sejak proses penyusunannya.

Dengan demikian memahami proses manajemen strategi senantiasa menjadi suatu hal yang niscaya.

B. Macam-macam Strategi Fungsional

Menurut Umar (2003: 25) langkah penting implementasi strategi induk yang dilakukan dengan membagi-baginya ke dalam berbagai sasaran jangka pendek, misalnya dalam jangka waktu tahun, secara berkesinambungan dengan memperhatikan skala prioritas serta dapat diukur. Sasaran jangka pendek ini hendaknya mengacu pada strategi fungsional yang sifatnya operasional yang mengarah kepada berbagai bidang fungsional dalam perusahaan untuk memperjelas hubungan makna strategi utama dengan identifikasi rincian yang sifatnya spesifik. Strategi fungsional ini menjadi penuntun dalam melakukan berbagai aktivitas agar konsisten bukan hanya dengan strategi utamanya saja melainkan dengan dengan strategi fungsional lainnya. Di dalam organisasi perusahaan yang konvensional, bidang-bidang fungsional yang utama adalah bidang keuangan, sumber daya manusia, produksi dan operasi serta bidang pemasaran.

a. Strategi Manajemen Keuangan

Strategi ini harus mampu menentukan arah penggunaan dana baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek. Strategi ini umumnya berkisar pada tiga hal yaitu bagaimana perusahaan memperoleh modal, alokasi kapital Dan manajemen modal kerja termasuk dalam hal pembagian keuntungan.

b. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan manajemen sumberdaya manusia berkisar pada pengadaan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia. Agar ketiga pokok kegiatan tersebut berjalan lancar perlu disiapkan sistem yang andal. Tahap pengadaan mencakup perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi dan orientasi. Tahap penggunaan perlu memperhatikan kesesuaian antara kemampuan SDM dan apa yang menjadi tanggung jawabnya. Juga perlu diperhatikan tentang hal-hal mengenai kesempatan memperoleh pelatihan dan pendidikan, supervisi, penilaian kinerja, imbalan serta jaminan perlindungan dan kesehatan kerja.

Terakhir, pada tahapan pemeliharaan sumber daya manusia tujuannya adalah bagaimana agar karyawan merasa puas bekerja.

c. Strategi Manajemen Produksi / Operasional

Merumuskan strategi manajemen operasional paling tidak membutuhkan dua komponen yaitu adanya saran dan prasarana serta cara penyediaannya. Dari dua komponen di atas, hal-hal pokok dari manajemen operasional dapat dijabarkan menjadi beberapa bidang yaitu inventarisasi, prosedur pembelian barang, pengendalian mutu, biaya produksi, produktivitas kerja, jadwal produksi, tenaga kerja, penggunaan fasilitas dan pemeliharaan peralatan.

d. Strategi Manajemen Pemasaran

Ada empat komponen pokok bidang pemasaran yang dapat dikendalikan perusahaan yang kita kenal dengan sebutan 4P (*product, price, place* dan *promotion*), termasuk pula kondisi persaingan.

C. Analisis SWOT

Menurut Siagian (1995 : 172) siapapun yang sudah biasa berkecimpung dalam kegiatan perumusan strategi perusahaan dan menjadi pelaku dalam proses pengambilan keputusan dalam suatu organisasi pasti mengetahui bahwa analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis yang ampuh apabila digunakan dengan tepat. Telah diketahui pula secara luas bahwa SWOT merupakan akronim untuk kata-kata “*Strength*” (Kekuatan), “*Weakness*” (Kelemahan), “*Opportunities*” (Peluang), “*Threats*” (Ancaman). Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat tubuh suatu organisasi. Termasuk satuan bisnis tertentu, sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor-faktor lingkungan yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan atau satuan bisnis yang bersangkutan. Jika dikatakan bahwa analisis SWOT dapat merupakan instrumen yang ampuh dalam melakukan analisis strategik, kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekaligus berperan sebagai alat menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.

Faktor-faktor berupa kekuatan yang dimaksud dengan faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh suatu perusahaan termasuk satuan-satuan bisnis di

dalamnya adalah antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasar. Contoh bidang-bidang keunggulan itu antara lain ialah kekuatan pada sumber keuangan, citra positif, keunggulan dan kedudukan di pasar, hubungan dengan pemasok, loyalitas pengguna produk dan kepercayaan berbagai pihak yang berkepentingan.

Faktor-faktor kelemahan, jika orang berbicara tentang kelemahan yang terdapat dalam suatu satuan bisnis, yang dimaksud ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, ketrampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktek, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, ketrampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminati oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.

Faktor peluang. Definisi sederhana tentang peluang ialah “berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis” yang dimaksud dengan berbagai situasi tersebut antara lain :

- a. Kecenderungan penting yang terjadi dikalangan pengguna produk.
- b. Identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian.
- c. Perubahan dalam kondisi persaingan.
- d. Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha.
- e. Hubungan dengan para pembeli yang “akrab” dan
- f. Hubungan dengan pemasok yang “harmonis” (Siagian : 1995 : 173).

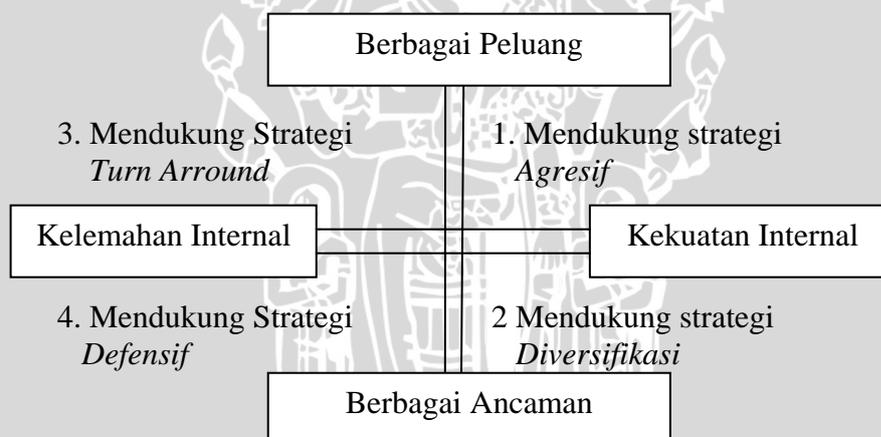
Faktor ancaman. Pengertian ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman adalah “faktor-faktor lingkungan yang paling menguntungkan suatu satuan bisnis. Jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun di masa depan. Berbagai contohnya, antara lain:

- a. Masuknya pesaing baru dipasar yang sudah dilayani oleh satuan bisnis.

- b. Meningkatnya posisi tawar pembeli produk yang dihasilkan.
- c. Menguatnya posisi tawar pemasok bahan mentah atau bahan baku yang diperlukan untuk diproses lebih lanjut menjadi produk tertentu.
- d. Perkembangan dan perubahan teknologi yang belum dikuasai.
- e. Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang sifatnya restrektif (Siagian : 1995 : 173).

Menurut Rangkuti (2006 : 19) cara membuat analisis SWOT. Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan internal. Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal *Strenght* dan *Weakness* serta lingkungan eksternal *Opportunity* dan *Threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan.

Gambar 3
Diagram Analisis SWOT



Sumber : Rangkuti (2006: 19)

Kuadran 1 : Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

Kuadran 2 : Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan

peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk atau pasar).

Kuadran 3 : Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar. Tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran tiga ini mirip dengan *Question Mark* pada BCG matriks. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4 : Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

D. Matriks Faktor Strategi Eksternal

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan dipasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal relevan lainnya. Hal ini penting karena faktor eksternalnya berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan. Menurut Rangkuti (2006: 22) sebelum membuat matriks faktor strategi eksternal, kita perlu mengetahui terlebih dahulu faktor strategi eksternal (EFAS). Berikut ini adalah cara-cara penentuan faktor strategi eksternal (EFAS) :

1. Susunlah dalam kolom satu (lima sampai dengan sepuluh peluang dan ancaman).
2. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom dua, mulai dari 1,0 (sangat penting sampai dengan 0,0) (tidak penting).
3. Hitung rating (dalam kolom tiga) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari empat (*outstanding*) sampai dengan satu (*poor*). Pemberian nilai *rating* untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi *rating* +4, tetapi jika peluangnya kecil, diberi *rating* +1). Pemberian nilai *rating* ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancaman sangat besar, *rating*-nya adalah satu. Sebaliknya, jika ancamannya sedikit *rating*-nya empat.

4. Kalikan bobot pada kolom dua dengan *rating* pada kolom tiga, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom empat.
5. Gunakan kolom lima untuk memberikan komentar atau catatan.
6. Jumlahkan nilai pembobotan (pada kolom empat) untuk memperoleh total nilai pembobotan bagi perusahaan bersangkutan. Skor total 4.0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespons dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman dipasar industrinya. Sementara itu, skor total sebesar 1.0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

Tabel 1
EFAS (*Eksternal Strategic Faktor Analysis Summary*)

Faktor-Faktor Strategi Eksternal	Bobot	<i>Rating</i>	Bobot x <i>Rating</i>	Komentar
Peluang				
-				
-				
-				
-				
-				
Ancaman				
-				
-				
-				
-				
-				
Total				

Sumber: Rangkuti, (2006: 24).

Jika manager strategis telah menyelesaikan analisis faktor-faktor strategis eksternalnya (peluang dan ancaman) ia juga harus menganalisis faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan cara yang sama. Agar lebih jelas, lihat tabel EFAS di bawah ini. Jadi, sebelum strategi diterapkan, perencana strategi

harus menganalisis lingkungan eksternal untuk mengetahui berbagai kemungkinan peluang dan ancaman. Masalah strategis yang akan dimonitor harus ditentukan karena masalah ini mungkin dapat mempengaruhi perusahaan di masa yang akan datang.

E. Matriks Faktor Strategi Internal

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan misalnya dari aspek manajemen keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi dan produksi atau operasi.

Tabel 2
IFAS (*Internal Strategic Faktor Analysis Summary*)

Faktor-Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating	Komentar
Kekuatan				
-				
-				
Kelemahan				
-				
-				
Total				

Sumber: Rangkuti, (2006: 25).

Setelah faktor-faktor strategis internal suatu perusahaan diidentifikasi dalam suatu tabel IFAS (*Internal Strategy Factors Analysis Summary*) disusun untuk merumuskan faktor-faktor strategis internal tersebut dalam kerangka *Strength* dan *Weakness* perusahaan tahapnya adalah :

- Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom satu.
- Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting) berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut

terhadap posisi strategis perusahaan (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).

- c. Hitung *rating* (dalam kolom tiga) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedang perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah satu, sedangkan jika kelemahan perusahaan di bawah rata-rata industri, nilainya adalah empat.

Menurut Umar (2003: 250) untuk catatan bobot dan *rating* ditentukan sebagai berikut :

a. Bobot	Keterangan
0,20	Sangat Kuat
0,15	Di atas Rata-rata
0,10	Rata-rata
0,05	Di bawah Rata-rata
b. Rating	Keterangan
4 <i>Major</i>	<i>Strenght</i>
3 <i>Minor</i>	<i>Strenght</i>
2 <i>Major</i>	<i>Weakness</i>
1 <i>Minor</i>	<i>Weakness</i>

F. Matriks Internal Eksternal (IE)

IE matriks bermanfaat untuk memposisikan suatu perusahaan ke dalam matriks yang terdiri dari 9 sel. IE matriks terdiri dari dua dimensi yaitu total skor dari IFE matriks pada sumbu x dan total skor dari EFE matriks pada sumbu y. Perlu diingatkan kembali bahwa perusahaan harus membentuk IFE matriks dan EFE matriknya. Pada sumbu x dari IE matriks, skornya ada tiga yaitu skor 1,0-1,99 menyatakan bahwa posisi internal adalah lemah, skor 2,0-2,99 posisinya adalah rata-rata dan skor 3,0-4,0 adalah kuat. Dengan cara yang sama pada sumbu

y yang dipakai untuk EFE matriks skor 1,0-1,99 adalah rendah, skor 2,0-2,99 adalah sedang dan skor 3,0-4,0 adalah tinggi.

Menurut Umar (2003: 236) IE matriks memiliki tiga implikasi strategis yang berbeda yaitu :

- a. Perusahaan yang berada pada sel I, II, atau III dapat digambarkan sebagai *Grow and Build*. Strategi- strategi yang cocok bagi perusahaan ini adalah strategi intensif seperti *market penetration*, *market development*, dan *product development* atau strategi terintegrasi seperti *backward integration*, *forward intergration* dan *horizontal integration*.
- b. Perusahaan yang berada pada sel-sel III, V atau VII paling baik dikendalikan dengan strategi- strategi *hold and maintain*. Strategi- strategi yang umum dipakai yaitu strategi *market penetration* dan *product development*.
- c. Perusahaan yang berada pada sel VI, VIII atau IX dapat menggunakan strategi *harvest* atau *divestiture*.

Perusahaan yang dianggap paling sukses adalah perusahaan yang mampu menghasilkan bisnis yang berada pada sel I.

Contoh lengkap IE matriks digambarkan pada bagan berikut :

Gambar 4
Skor Total IFE

	4.0	Kuat	3.0	Rata-rata	2.0	Lemah	1.0
Tinggi							
3.0 Rata-rata							
2.0 Rendah							
1.0							

Sumber : Umar, (2003: 257).

G. Matriks TWOS

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model perumusan strategi. Model yang dapat dipergunakan adalah sebagai berikut :

1. Menurut Hunger dan Wheelen (2001: 232) sejauh ini, kita bagaimana perusahaan menilai situasinya dan juga telah meninjau strategi- strategi perusahaan yang tersedia. Tugas selanjutnya adalah mengidentifikasi cara-cara alternatif sehingga organisasi dapat menggunakan kekuatan-kekuatan khususnya untuk menggunakan kesempatan atas peluang-peluang atau untuk menghindari ancaman-ancaman, dan mengatasi kelemahan-kelemahan.

Matriks SWOT (dikenal juga dengan TOWS) menggambarkan bagaimana manajemen dapat mencocokkan peluang-peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi suatu perusahaan tertentu dengan kekuatan dan kelemahan internalnya untuk menghasilkan empat rangkaian alternatif strategis. Metode ini mengarah pada *brainstroming* untuk menciptakan strategi- strategi alternatif yang mungkin tidak terpikirkan oleh manajemen. Hal ini mendorong manajer strategis untuk menciptakan baik strategi- strategi pertumbuhan maupun pengurangan matriks TOWS dapat diaplikasikan baik pada perusahaan bisnis tunggal maupun multibisnis dan bahkan untuk unit bisnis.

2. Menurut Umar (2003 : 224) Matriks TOWS merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi yang dimaksud adalah :

- a. Strategi SO (Strenght – *Opportunity*)

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar 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.

b. 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 memproduksi alat-alat ini (*weakness*).

Salah satu alternatif untuk mengatasi masalah kesenjangan teknologi ini adalah melalui strategi WO, yakni dengan mengadakan suatu kerjasama (*joint venture*) dengan perusahaan lain yang memiliki kompetensi.

c. Strategi ST (*Strength – Threats*)

Melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti perusahaan yang tangguh harus selalu mendapatkan ancaman.

d. Strategi WT (*Weakness – Threats*)

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*.

Kerangka Kerja Analisis SWOT

Representasi skematis dari matriks TOWS terdiri dari sembilan sel untuk *key success factors*, keempat sel untuk strategi dan satu sel yang selalu kosong (terletak di sebelah kiri atas). Keempat sel strategi berlabelkan SO, WO, ST dan WT yang dikembangkan melalui *key success factors* pada sel yang berlabelkan S, W, O dan T.

Secara lebih jelas, berikut ini adalah tahap bagaimana penentuan strategi bangun melalui matriks TOWS atau 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.

Menurut Umar (2003 : 229) perlu diketahui bahwa kegunaan dari setiap alat pada *matching stage* adalah untuk membangkitkan strategi alternatif yang fleksibel untuk dilaksanakan, bukan untuk memilih atau menentukan strategi mana yang terbaik. Jadi, tidak semua strategi dikembangkan di dalam TOWS Matriks.



Tabel. 3
MATRIKS TOWS

IFAS → Kosong (<i>leave blank</i>) EFAS ↓	Strength – S 1. 2. 3. Catatlah kekuatan kekuatan internal perusahaan 4. 5.	Weakness – W 1. 2. 3. Catatlah kekuatan kekuatan internal perusahaan 4. 5.
Opportunities – O 1. 2. 3. 4. 5.	Strategi SO 1. 2. 3. Daftar kekuatan untuk meraih keuntungan dari peluang yang ada 4. 5.	Strategi WO 1. 2. 3. Daftar kekuatan untuk meraih keuntungan dari peluang yang ada 4. 5.
Threats – T 1. 2. 3. Catatlah ancaman ancaman eksternal yang ada 4. 5.	Strategi ST 1. 2. 3. Daftar kekuatan untuk menghindari ancaman 4. 5.	Strategi WT 1. 2. 3. Daftar kekuatan untuk memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman 4. 5.

Sumber: Umar (2003: 228).

G. Matriks SPACE

Matriks SPACE (*Matriks Strategy Partition and Action Evaluation*) menurut Umar (2003: 229) SPACE Matriks dipakai untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram cortesiuss yang terdiri dari empat kuadran denganskala ukuran yang sama. Kerangka kerja ke empat kuadran itu adalah dengan menunjukkan apakah hasil analisisnya akan mengindikasikan pemakaian strategi agrresif, konservatif, defensif atau kompetitif bagi perusahaan. Masing-masing sumbu dari matriks SPACE menyatakan dua dimensi, yaitu :

- a. Dimensi internal yang terdiri atas *financial strenght (FS)* dan *Competitive Advantage (CA)*.

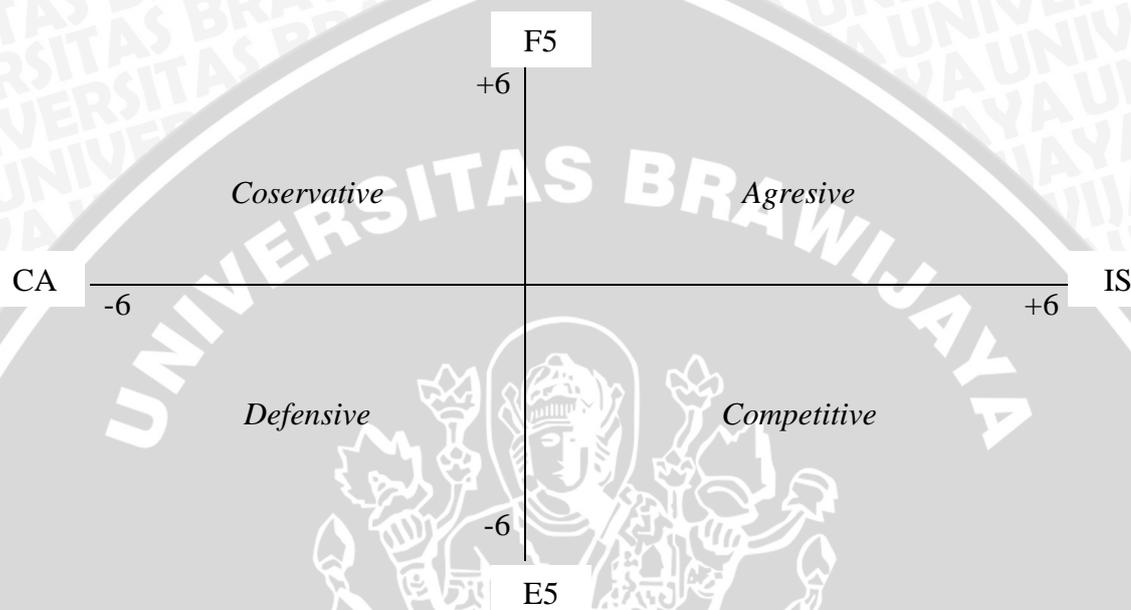


b. Dimensi eksternal yaitu *environmental stability ES* Dan *Industry strenght IS*)

Keempat faktor ini adalah faktor penentu yang paling penting untuk menentukan posisi strategis perusahaan.

Diagram *cortesi* untuk SPACE Matriks diperlihatkan seperti berikut :

Gambar 5
Diagram Cortesi



Sumber: Rangkuti, (2006:19)

Seperti pada matriks TOWS/SWOT, variabel-variabel pada matriks SPACE dari perusahaan yang diteliti harus dirancang secara khusus Dan mendalam, sehingga menghasilkan data dan informasi keuangan sebanyak Dan selengkap mungkin, misalnya mengenai *return of invesment*, *leverage*, *liquidity*, *working capital* dan *cash flow*.

Langkah-langkah untuk mengembangkan suatu matriks SPACE adalah seperti berikut ini.

1. Pilih sejumlah variabel untuk mengukur *Financial Strenght (FS)*, *Competitive Aadvantage (CA)*, *Enviromental Stability (ES)* dan *Industry Strenght (IS)*.
2. Beri tanda dengan angka beruntun dari +1 (paling buruk) sampai +6 (paling baik) untuk variabel-variabel dari dimensi FS dan IS. Beri tanda dengan angka beruntun dari -1 (paling baik) sampai -6 (paling buruk) bagi variabel-variabel pada dimensi ES dan CA.

3. Hitung nilai rata-rata variabel tiap dimensi FS, CA, IS dan ES kemudian petakan nilai rata-rata FS, CA, IS dan ES pada sumbu di SPACE Matriks.
4. Jumlahkan kedua nilai pada sumbu x dan petakan hasilnya pada sumbu x juga jumlahkan kedua nilai pada sumbu y dan petakan hasilnya pada sumbu y. Selanjutnya petakan perpotongan kedua titik x dan y tersebut.
5. Gambarlah arah vektor dari koordinat 0,0 melalui titik perpotongan yang baru. Tanda panah ini memperlihatkan tipe strategi yang disarankan untuk perusahaan, apakah strategi *aggressive*, *competitive*, *defensive* atau *conservative*.

Beberapa faktor-faktor yang digunakan pada keempat dimensi dalam SPACE Matriks disajikan pada tabel berikut :

Tabel. 4
Matriks SPACE Analysis

Posisi Faktor	Rating	Posisi Faktor	Rating
Strategi Internal		Strategi Eksternal	
<i>Financial</i> <i>Strenght (FS)</i>		<i>Environmental</i> <i>Stability(ES)</i>	
-		-	
-		-	
-		-	
-		-	
-		-	
<i>Competitive</i> <i>Advantage (CA)</i>		<i>Industry Strenght</i>	
-		-	
-		-	
-		-	
-		-	
FS :		ES :	
CA :		IS :	

Sumber: Rangkuti,(2006: 152).



H. Matriks *Quantitative Strategies Planning* (QSP)

QSPM adalah alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara obyektif, berdasarkan *key succes factors* internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Jadi, secara konseptual, tujuan QSPM adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif (*relatif attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan.

Langkah pengembangan QSPM menurut Umar, 2003: 246, komponen-komponen utama dari suatu QSPM terdiri dari: *Key Factors, Strategic Alternativness, Weight, Attractiveness Score, Total Atractiveness Score, dan Sum Attractivinness Score*. Berikut dipaparkan mengenai langkah-langkah pengembangan suatu QSPM.

Tahap 1 : Buatlah data peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan perusahaan di kolom sebelah kiri QSPM. Informasi ini diambil dari EFE Matriks dan IFE Matriks.

Tahap 2 : Beri *weight* pada masing-masing eksternal dan internal *key succes factor*. *Weight* ini sama dengan yang ada di EFI Matriks dan IFE Matriks

Tahap 3 : Teliti Matriks-matriks pada *stage 2* dan identifikasikan strategi alternatif yang pelaksanaannya harus dipertimbangkan perusahaan.

Tahap 4 : Tetapkan *attractiveness score* (AS), yaitu nilai yang menunjukkan kemenarikan relatif untuk masing-masing strategi yang terpilih. Batasan nilai *attractiveness score* adalah 1= tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = secara logis menarik, 4= sangat menarik.

Tahap 5 : Hitunglah *total attractiveness score*. *Total attractiveness score* didapat dari perkalian *weight* (tahap 2) dengan *attractiveness score* (tahap 4) pada masing-masing baris.

Tahap 6 : Jumlahkan semua *total attractiveness score* pada masing-masing kolom QSPM. Dari beberapa nilai TAS yang didapat, nilai TAS dari alternatif strategi yang tertinggillah yang menunjukkan bahwa alternatif itu yang menjadi pilihan utama

Tabel 5
Bentuk Dasar QSPM

Faktor Utama	Alternatif Strategi			
	<i>Weight</i>	<i>Weight I</i>	<i>Weight II</i>	<i>Weight III</i>
Factor Eksternal				
-				
-				
-				
-				
Faktor Internal				
-				
-				
-				
-				

Sumber: Umar, (2003: 246).

Faktor Internal : 1 = sangat lemah 2 = lemah
3 = kuat 4 = sangat kuat

Faktor Eksternal : respon perusahaan:
1 = lemah 2 = rata-rata
3 = di atas rata-rata 4 = superior

I. Keterkaitan Analisis SWOT dengan Matriks TOWS

Analisis SWOT paling sederhana mengenal kekuatan dan kelemahan diri sendiri, dan mengetahui kelemahan dan kekuatan lawan. Bila sudah dapat dipastikan bahwa dapat memenangkan pertempuran, maka perkembangannya untuk jangka panjang dan dalam menghadapi pesaing semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya memanfaatkan semua informasi ke dalam model strategi agar dapat memperoleh analisis yang lebih lengkap dan akurat.

Maka alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah Matriks TOWS yang digunakan untuk menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Sehingga agar dapat memaksimalkan kekuatan dan merebut peluang yang ada sehingga berhasil.