

## **BAB II**

### **TINJAUAN TEORI**

#### **A. Analisis Lingkungan**

##### **1. Analisis Faktor Lingkungan Eksternal**

Analisis lingkungan eksternal perusahaan dimaksudkan untuk mencoba mengidentifikasi peluang yang perlu mendapat perhatian, dan disaat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman perusahaan yang perlu mendapatkan antisipasi. Untuk keperluan tersebut analisis lingkungan berusaha untuk mengidentifikasi sejumlah variabel pokok yang berada di luar kendali yang diperkirakan memiliki pengaruh nyata.

Dalam kaitannya dengan pengertian lingkungan, Jauch dan Glueck (1989:96) menjelaskan lingkungan meliputi berbagai faktor di luar perusahaan yang dapat merupakan peluang (*opportunity*) atau ancaman (*threat*) bagi perusahaan. Sedangkan Supriyono (1990:68) yang mengutip pendapat Christensen mendefinisikan lingkungan suatu perusahaan dalam bisnis. Seperti halnya pada organisasi lain adalah pola semua kondisi eksternal dan pengaruh-pengaruh yang mempengaruhi kehidupan dan pengembangan perusahaan. Lingkungan secara relevan mempengaruhi terhadap operasi keputusan strategi. Sapp dan Smith (1984:43) menyatakan bahwa kesuksesan perencanaan strategis bank membutuhkan pengamatan terhadap lingkungan eksternal dan analisis situasi internal. Pengamatan terhadap lingkungan eksternal berusaha untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang yang ada di luar bank.

Jadi lingkungan sebenarnya merupakan pola semua kondisi-kondisi atau faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi atau menuntun kearah peluang atau ancaman pada kehidupan dan pengembangan perusahaan. Lingkungan secara relevan mempengaruhi proses atau keputusan strategi. Lingkungan eksternal adalah suatu yang kompleks dan merupakan faktor yang tidak dapat dikontrol yang dapat mempengaruhi keputusan strategis bank, dan akhirnya mempengaruhi sukses atau gagalnya bank (Sapp dan Smith, 1984:43).

Dari hasil analisis lingkungan perlu diadakan diagnosis guna menilai pentingnya peluang-peluang dan tantangan-tantangan yang ditemukan dalam analisisnya. Sehingga pusat perhatian dapat diarahkan pada masalah yang penting tersebut. Untuk melaksanakan diagnosis dengan lebih efektif maka menurut Jauch dan Glueck (1989:122) dapat digunakan pendekatan yang lebih sistematis yaitu menyusun *ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile)*.

## **2. Analisis Faktor Internal**

Di samping analisis lingkungan (eksternal) yang akan memunculkan peluang dan ancaman, perumusan strategi juga menuntut adanya pemahaman yang cermat terhadap faktor internal perusahaan. Pemahaman tersebut dilakukan melalui analisis terhadap faktor internal. Perusahaan diharapkan dapat dengan teliti melakukan identifikasi dan evaluasi keseluruhan variabel internalnya untuk mengetahui kekuatan dan kelemahannya. Analisis faktor internal pada dasarnya berupa usaha untuk melakukan disagregasi perusahaan menjadi beberapa variabel dan atau aktivitas diskrit yang seakan-akan terpisah satu sama lain (Suwarsono,

1994:85). Disebut kekuatan internal apabila variabel internal yang dievaluasi mampu menjadikan perusahaan memiliki keunggulan tertentu. Perusahaan mampu mengerjakan sesuatu dengan lebih baik dan lebih murah daripada pesaingnya. Paling tidak, variabel tersebut menjadi determinan utama untuk mempertahankan atau mengembangkan kinerja masa lalu. Disebut kelemahan jika perusahaan tidak mampu mengerjakan sesuatu yang ternyata dapat dikerjakan lebih baik dan lebih murah oleh pesaingnya. Dengan kekuatan yang ada, dapat digunakan untuk memanfaatkan peluang dan menghadapi ancaman lingkungan, sehingga dapat mempercepat pencapaian tujuan perusahaan. Sebaliknya, kelemahan organisasi dapat menghalangi pemanfaatan peluang lingkungan atau memperlemah perusahaan dalam menghadapi tantangan lingkungan, sehingga dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Jadi dengan analisis faktor internal diharapkan perusahaan lebih mampu menghadapi lingkungan dengan efektif. Istilah lain yang sering digunakan untuk analisis faktor internal, selain analisis keunggulan strategis adalah *self analysis* (Aaker, 1988), analisis profil perusahaan (Suwarsono, 1984:86), analisis lingkungan internal (Dess, 1993).

Pada dasarnya, analisis faktor internal terdiri dari dua tahap, yakni: (1) identifikasi variabel internal; (2) evaluasi terhadap variabel-variabel tersebut. Pada tahap pertama, berusaha mengetahui secara mendalam komponen variabel internal yang secara strategis bertanggungjawab terhadap kemungkinan keberhasilan perusahaan. Di saat yang sama, berusaha mengetahui alasan yang menjadikan penentu. Untuk keperluan identifikasi tersebut, tersedia banyak pendekatan (Suwarsono, 1994:87). Beberapa diantara pendekatan tersebut antara

lain: (1) pendekatan fungsional, yaitu pendekatan melalui fungsi bisnis dalam perusahaan (misalnya pemasaran, keuangan, riset dan pengembangan, dan sebagainya); (2) pendekatan rantai nilai (*value chain*) dari Porter (1985), yang membagi dua kelompok variabel yakni aktivitas pokok dan aktivitas penunjang sebagai sekumpulan aktivitas yang saling terkait; (3) pendekatan unit keunggulan bersaing (UKB) yang diperkenalkan oleh Lee Tom Perry (1993), yang membagi ke dalam empat variabel: aktivitas pembentuk unit keunggulan bersaing, aktivitas penunjang pembentukan nilai tambah, aktivitas penunjang utama, dan aktivitas tidak esensial; pendekatan *PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy)* dari General Electric; pendekatan 7-s dari McKinsey yang terdiri: (1) *Superior stakeholder satisfaction*: memberikan kepuasan yang istimewa kepada stakeholder (semua unsur yang berkepentingan terhadap perusahaan); (2) *Strategic soothsaying*: strategi yang memfokuskan pada sasaran, perusahaan harus mencari posisi yang tepat bagi produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan; (3) *Positioning for speed*: strategi dalam memposisikan perusahaan secara cepat dipasar supaya cepat dikenal konsumen; (4) *Positioning for surprise*: membuat posisi yang mencengangkan melalui produk dan jasa yang unik dan berbeda serta memiliki nilai tambah baru, sehingga konsumen tertarik. (4) *Sifting the role of the game*: merubah pola-pola persaingan perusahaan yang dimainkan sehingga pesaing terganggu dengan pola baru yang berbeda; (5) *Signaling strategic intent*: mengutamakan pada perasaan, kedekatan dengan karyawan, relasi dan konsumen; (6) *Simultaneous and sequential thrusts*: mengembangkan kepercayaan yang terus

menerus melalui penciptaan barang dan jasa yang selalu memberikan kepuasan kepada konsumen; dan pendekatan-pendekatan lainnya.

## **B. Pengembangan Strategi Alternatif**

Setelah dilakukan **analisis lingkungan eksternal dan internal** berarti perusahaan telah mengadakan inspeksi ke dalam untuk menghadapi lingkungan eksternal. Selanjutnya langkah penting yang harus dilakukan berkaitan dengan strategi oleh Sapp dan Smith (1984:103) disebut formulasi strategi (*strategy formulation*). Proses formulasi strategi ini secara konsisten ada empat elemen prinsip, yaitu: identifikasi persoalan strategi, mengembangkan strategi alternatif, evaluasi strategi masing-masing alternatif, dan seleksi strategi. Menurut **Weichrich** (1982:54), setelah kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman lingkungan diketahui, tahap berikutnya adalah mengembangkan strategi alternatif dan selanjutnya evaluasi serta pemilihan strategi. Kerangka **Weichrich** ini hampir sama dengan kerangka **Jauch dan Glueck** (1989:207), dimana setelah memadukan antara profil keunggulan strategis dan profil peluang ancaman lingkungan, selanjutnya adalah mempertimbangkan alternatif strategi dan memilih strategi.

Dalam kaitannya dengan formulasi strategi, **Sapp dan Smith** (1984:103) menjelaskan lebih jauh bahwa formulasi strategi dimulai dengan verifikasi kerangka dasar strategi (*the basic strategic framework*). Pada tingkat makro, strategi dasar diarahkan seperti pada pelayanan penuh dari bank umum, retail, atau khusus pada area geografis tertentu. Secara rasional pilihan strategi juga

menyangkut bertahan secara solid dalam arti juga konservatif atau bergerak secara agresif. Pilihan-pilihan tersebut didasarkan pada analisis kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman lingkungan (*SWOT Analysis*). Dalam evaluasi strategi Sapp dan Smith menggunakan dasar beberapa perspektif, yaitu: *risk, resource requirement, sensitivity to assumptions made, extent fits with other bank plans*. Kerangka dasar strategi dikemukakan oleh Sapp dan Smith diadopsi dari tiga strategi generik dari Porter (1980). Tiga strategi tersebut adalah: *cost leadership strategy, differentiation strategy, dan focus strategy*.

Sementara Koontz dan Weichrich (199:93) mengemukakan empat alternatif strategi yang dihasilkan dari *TOWS Matrix*. Empat strategi ini didasarkan dari analisis lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) dan lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan). Empat strategi dari *TOWS Matrix*, sebagai berikut:

- a. **WT Strategy** (di pojok kanan bawah): diarahkan untuk meminimisasi kelemahan dan ancaman. Sebagai contoh: *joint venture*, pensiutan, atau likuidasi.
- b. **WO Strategy**: berusaha untuk meminimasi kelemahan dan memaksimalkan peluang.
- c. **ST Strategy**: strategi ini berdasarkan kekuatan organisasi untuk menghadapi ancaman lingkungan.
- d. **SO Strategy**: jika beberapa situasi yang diinginkan ini terjadi, perusahaan dapat menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.

Menurut Jauch dan Glueck (1989:208), dengan membandingkan ETOP dan SAP akan ditemukan petunjuk tentang alternatif strategi. Misalnya, kalau terdapat

peluang lingkungan besar dengan kemampuan untuk memanfaatkannya, maka alternatif *strategi ekspansi* mungkin untuk dilakukan. Kalau ancaman lingkungan berat, maka cara untuk meningkatkan potensi harga adalah *penciutan*. Kalau tidak terdapat kesenjangan, atau yakin bahwa kesenjangan masih dapat dikendalikan, maka dapat dilakukan pendekatan yang *mantap atau stabilitas*. Faktor sentral yang harus dipertimbangkan dalam pemilihan strategi adalah definisi misi bisnis yang dimasuki atau yang akan dimasuki. Definisi tersebut harus dijelaskan ke dalam: produk atau jasa yang disediakan, jenis pasar yang dilayani, dan fungsi yang dilaksanakan.

Jauch dan Glueck (1989:211) menegaskan bahwa dalam segala situasi, sebab utama untuk mengikuti strategi adalah untuk mempertahankan atau meningkatkan prestasi atau mengurangi kesenjangan bila ada. Empat strategi utama: ekspansi, penciutan, stabilitas, dan kombinasi, merupakan pilihan langkah atau tingkat usaha dalam definisi bisnis yang sedang berjalan atau perubahan definisi usaha.

#### **a. Strategi Stabilitas**

Strategi ini tidak berarti “tidak melakukan apa-apa” dan meninggalkan tujuan, misalnya dalam pertumbuhan laba. Namun strategi ini dirancang untuk meningkatkan keuntungan melalui pendekatan, misalnya meningkatkan efisiensi dalam operasi yang berjalan, tetapi dengan target yang tidak terlalu tinggi seperti pada ekspansi.

Strategi stabilitas dilakukan oleh perusahaan jika:

- 1) Perusahaan tetap melayani masyarakat dalam sektor produk atau jasa yang serupa, sektor pasar dan fungsi sebagai yang ditetapkan dalam definisi bisnisnya, atau dalam sektor yang serupa.
- 2) Keputusan strategis utamanya difokuskan pada penambahan perbaikan terhadap pelaksanaan fungsi.

Strategi stabilitas yang efektif pada suatu perusahaan akan memusatkan perhatiannya pada sumberdaya dan sumber dana yang telah dimiliki atau akan dikembangkan sebagai alat untuk bersaing.

#### **b. Strategi Ekspansi**

Strategi ini merupakan strategi yang dipilih perusahaan karena:

- 1) Menambah jumlah barang dan jasa yang ditawarkan atau menambah luas pasar atau memperluas fungsi usahanya.
- 2) Memusatkan perhatiannya pada penambahan aktivitas dalam bisnisnya yang telah ada.

Strategi ini dilakukan dengan merumuskan kembali pola usaha atau menambah jumlah bidang usaha yang dijalankan. Ekspansi umumnya dianggap sebagai usaha untuk meningkatkan posisi perusahaan. Adapun alasan mengapa perusahaan memilih strategi ekspansi yaitu:

- 1) Strategi stabilitas hanya merupakan keberhasilan jangka pendek saja, sedangkan untuk jangka panjang, perusahaan harus melakukan ekspansi jika ingin hidup terus dan berkembang.
- 2) Dengan ekspansi diharapkan dapat dicapai efektivitas usaha.

- 3) Ekspansi dapat memberikan manfaat pada masyarakat.
- 4) Karena motivasi manajemen untuk mendapat kesan telah mencapai hasil yang lebih baik.
- 5) Dapat meningkatkan produktivitas dan penghematan biaya.

**c. Strategi Penciutan.**

Strategi ini dijalankan juga dengan mengurangi biaya riset atau omsetnya, serta meningkatkan penagihan. Strategi ini dipilih jika:

- 1) Dipandang perlu mengurangi jumlah produk yang dihasilkan atau luas pasar.
- 2) Perusahaan berada dalam posisi dimana harus mengurangi aktivitas-aktivitas pada anak perusahaannya.

Adapun alasan perusahaan memilih strategi penciutan adalah:

- 1) Perusahaan tidak berjalan baik.
- 2) Perusahaan gagal mencapai tujuan yang ditetapkan.
- 3) Lingkungan perusahaan membentuk ancaman yang tidak mampu ditanggulangi oleh kekuatan-kekuatan yang ada di dalam perusahaan.
- 4) Peluang-peluang yang lebih baik mungkin dapat diperoleh dengan melakukan penciutan.

**d. Strategi Kombinasi**

Strategi ini dipilih perusahaan dengan pertimbangan sebagai berikut:

- 1) Inti keputusan strategi dipusatkan pada kesempatan penggunaan dari beberapa strategi utama pada saat yang bersamaan, secara simultan dalam beberapa perusahaan.

- 2) Perusahaan merencanakan untuk menggunakan beberapa strategi dasar pada waktu-waktu yang akan datang.

Menurut Pearce dan Robinson (1997), secara umum alternatif strategi umum yang dapat digunakan perusahaan adalah:

**a. Pertumbuhan Terkonsentrasi (*Consentrate growth*)**

Pertumbuhan terkonsentrasi adalah strategi perusahaan yang mengarahkan sumber dayanya untuk mencapai pertumbuhan yang menguntungkan hanya pada satu produk, di satu pasar, dan dengan satu teknologi yang dominan.

**b. Pengembangan Pasar (*Market development*)**

Strategi pengembangan pasar merupakan strategi nomor dua setelah konsentrasi yang paling tidak mahal dan paling rendah resikonya. Strategi ini berupa memasarkan produk lama, seringkali dengan hanya sedikit modifikasi kosmetik kepada pelanggan di wilayah-wilayah pasar terkait dengan menambah saluran distribusi atau dengan mengubah isi iklan atau promosi. Perusahaan dikatakan menerapkan pengembangan pasar jika mereka menambah penyalur jenis baru untuk melengkapi upaya penjualan melalui surat. Pengembangan pasar memungkinkan perusahaan mempraktikkan satu bentuk pertumbuhan terkonsentrasi dengan mengidentifikasi penggunaan-penggunaan baru untuk produk yang sudah ada serta pasar demografis, psikografis, atau geografis baru.

**c. Pengembangan Produk (*Product development*)**

Pengembangan produk meliputi modifikasi cukup besar atas produk lama atau penciptaan produk baru yang masih berkaitan yang dapat dipasarkan kepada pelanggan lama melalui saluran yang sudah ada. Strategi pengembangan produk (*product development*) seringkali digunakan untuk memperpanjang daur hidup produk yang sudah ada ataupun untuk memanfaatkan reputasi atau merek favorit. Pemikirannya adalah menarik pelanggan yang puas untuk membeli produk baru sebagai akibat pengalaman positif mereka dengan produk perusahaan sebelumnya. Strategi pengembangan produk didasarkan pada penetrasi pasar lama dengan melakukan modifikasi produk atau mengembangkan produk baru yang kaitannya jelas dengan lini produk yang sudah ada.

**d. Inovasi (*Innovation*)**

Pemikiran mendasar strategi umum inovasi adalah menciptakan suatu daur hidup produk baru dan karenanya membuat produk lama yang serupa menjadi usang. Jadi, strategi ini berbeda dengan strategi pengembangan produk yang memperpanjang daur hidup produk lama.

**e. Integrasi Horisontal (*Horizontal Integration*)**

Bila strategi jangka panjang suatu perusahaan didasarkan pada pertumbuhan melalui akuisisi satu atau beberapa perusahaan sejenis yang

beroperasi pada tingkat rangkaian produksi-pemasaran yang sama, strategi umumnya dinamakan *integrasi horisontal (horizontal integration)*.

**f. Integrasi Vertikal (*vertical Integration*)**

Bila strategi umum perusahaan adalah mengakuisisi perusahaan-perusahaan yang memasok masukannya (misalnya, bahan baku) atau perusahaan-perusahaan yang menjadi pembeli keluarannya (seperti gudang untuk barang jadi), ini dinamakan *integrasi vertikal (vertical integration)*.

**g. Diversifikasi Konsentrik (*Concentric diversification*)**

*Diversifikasi konsentrik* adalah akuisisi bisnis yang terkait dengan perusahaan pengakuisisi dari segi teknologi, pasar, atau produk. Dengan strategi umum ini, bisnis baru yang dipilih mempunyai kesesuaian yang tinggi dengan bisnis lama perusahaan.

**h. Diversifikasi Konglomerat (*conglomerate diversification*)**

Adakalanya perusahaan, khususnya yang sangat besar berencana mengakuisisi suatu bisnis karena bisnis ini memberikan peluang investasi yang paling menarik. Strategi umum ini umumnya dikenal sebagai diversifikasi konglomerat. Tidak seperti diversifikasi konsentrik, *diversifikasi konglomerat* tidak mempermasalahkan sinergi produk-pasar dengan bisnis berjalan. Perbedaan pokok antara kedua macam

diversifikasi ini adalah bahwa diversifikasi konsentrik menekankan kesamaan dalam hal pasar, produk, atau teknologi, sedangkan diversifikasi konglomerat utamanya didasarkan pada pertimbangan laba.

**i. Strategi Berbenah diri (*Turn around*)**

Karena salah satu dari banyak sebab, suatu perusahaan dapat saja mengalami penurunan laba. Diantara sebab-sebab ini adalah resesi ekonomi, inefisiensi produksi, serta terobosan inovatif oleh para pesaing. Dalam banyak hal, manajer strategik percaya bahwa perusahaan seperti itu masih dapat bertahan dan akhirnya memulihkan diri jika dilakukan upaya terkoordinasi selama beberapa tahun untuk menguatkan kompetensi khususnya. Strategi umum ini dikenal sebagai strategi berbenah diri (*turn around*).

**j. Divestasi (*divestiture*)**

*Strategi divestasi* adalah penjualan suatu perusahaan atau komponen utama perusahaan. Alasan divestasi bermacam-macam, salah satunya adalah ketidak-cocokan parsial antara perusahaan yang diakuisisi dan perusahaan induknya. Sebagian dari komponen yang tidak cocok ini tidak dapat diintegrasikan ke dalam kegiatan pokok korporasi dan karenanya harus dipotong.

**k. Likuidasi (*Liquidation*)**

Bila likuidasi dipilih sebagai strategi umum, perusahaan biasanya dijual sebagian, tetapi sebagai aset fisik dan bukan sebagai suatu usaha. Dalam memilih likuidasi, pemilik dan para manajer stratejik perusahaan mengakui kegagalan dan menyadari bahwa likuidasi ini sangat mungkin berakibat berat bagi mereka sendiri dan karyawan. Karena alasan ini, likuidasi biasanya dipandang sebagai strategi umum yang paling tidak menarik. Tapi sebagai strategi jangka panjang, strategi ini meminimalkan kerugian semua pihak yang berkepentingan dengan perusahaan.

**l. Usaha Patungan (*Joint venture*)**

Kadang-kadang dua atau beberapa perusahaan tidak memiliki suatu komponen yang diperlukan untuk sukses dalam suatu lingkungan persaingan tertentu. Sebagai contoh, tidak satupun perusahaan minyak yang menguasai sumber daya yang memadai untuk membangun jaringan pipa Alaska. Juga tidak ada satupun perusahaan yang mampu mengolah dan memasarkan semua minyak yang akan mengalir melalui jaringan tersebut. Pemecahannya adalah pembentukan *usaha patungan (joint ventures)*, yaitu perusahaan komersial ketiga (anak) yang dibentuk dan dioperasikan untuk kepentingan para pemiliknya (induk).