

BAB II

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA

A. Strategi

Arthur A. Thomson, Jr. memberikan pernyataan tentang strategi sebagai berikut:

*What is strategy ? the tasks of crafting and executing company strategies are the heart and soul of managing a business enterprise and winning in the market place. A company's strategy is the game plan management is using to stake out a market position, attract and please customers, compete successfully, conduct operations, and achieve organizational objectives.*¹

Apa strategi itu? tugas dan pelaksanaan strategi perusahaan adalah jantung dan jiwa dari mengelola perusahaan bisnis dan memenangkan pasar . Strategi Sebuah perusahaan adalah memainkan manajemen rencana yang digunakan untuk mengintai posisi pasar, menarik dan menyenangkan pelanggan, bersaing dengan sukses, melakukan operasi , dan tercapainya tujuan organisasi

Dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, telah umum diketahui bahwa istilah strategi semula bersumber dari kalangan militer dan secara populer sering dinyatakan sebagai "kiat yang digunakan oleh para jenderal untuk memenangkan suatu peperangan." Dewasa ini istilah strategi sudah digunakan oleh semua jenis organisasi dan ide-ide pokok yang terdapat dalam pengertian semula tetap dipertahankan hanya saja aplikasinya disesuaikan dengan jenis organisasi yang menerapkannya, karena dalam arti yang sesungguhnya, manajemen puncak memang terlibat dalam satu bentuk "peperangan" tertentu.²

¹Arthur A. Thomson, *Strategy*, (New York: Irwin, 2004), hlm.3.

²Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 15.

B. Strategi Pengembangan Usaha

Jika ditinjau dari jenis pengembangannya, maka bisa dibagi menjadi beberapa strategi, yaitu:³

1. Mengembangkan bisnis dengan mengembangkan pasar

a. Mengembangkan pasar dari sisi produknya

Mengembangkan pasar dari sisi produknya adalah langkah yang paling memungkinkan untuk dilakukan pertama kali karena produk utamanya telah diperkenalkan dan sudah tumbuh, sehingga masalah profitabilitas (kemampuan mendapatkan laba) serta popularitas dan kualitas sudah diterima dipasar. Jenis-jenisnya adalah:

- 1) Memperbesar variasi produk, misalnya: melalui kemasan botol, *sachet*, gelas, dan lain-lain.
- 2) Melalui kategori produk, misalnya: kategori untuk dewasa, kategori untuk remaja, kategori untuk ibu-ibu, kategori untuk anak-anak, kategori untuk usia diatas 50 tahun, dan lain-lain. Masing-masing kategori produk bisa dibedakan secara dosis, ukuran atau kadarnya, dan hal-hal lain yang disesuaikan dengan kepentingan pemakainya.
- 3) Berdasarkan lini produk, misalnya: untuk produk dengan bahan herbal, untuk produk tanpa bahan pengawet, untuk produk dengan yang mengandung DHA atau Omega 3, dan lain-lain.

³Hendro, *Dasar Dasar Kewirausahaan* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2011), hlm.515-517.

- 4) Berdasarkan fungsinya, misalnya: produk untuk rambut kering, produk untuk rambut berminyak, produk untuk rambut normal, dan lain-lain.
- 5) Menentukan produk baru dengan pasar yang baru. Dengan pengembangan produk, maka diharapkan penjualan akan meningkat karena pasar yang dibidiknya semakin berkembang dan bervariasi.

b. Mengembangkan Pasar Dari Sisi Sistem Penjualannya

Banyak strategi mengembangkan pasar yang dilakukan mengembangkan sistem penjualannya, antara lain:

- 1) Mengembangkan sistem distribusi penjualan kedalam (internal), antara lain:
 - a) Mengembangkan sendiri, seperti: membuka cabang baru dikota-kota besar, membuka *outlet*, agen, atau sejenisnya atas dana sendiri dan membuka jalur distribusi sendiri.
 - b) Mengembangkan melalui kerja sama dengan pihak lain, seperti:
 - (1) Melakukan kerja sama distribusi dengan perusahaan lain.
 - (2) Melakukan kerja sama produksi dengan pihak untuk memperbesar kapasitas produksi.
 - (3) Mencari agen-agen penjualan dikota-kota besar untuk mengembangkan pasarnya.

- (4) *Joint venture* atau kerja sama permodalan membuat distributor dalam meningkatkan penjualan.
- 2) Mengembangkan sistem jaringan pemasaran dengan pihak lain, antara lain:
- a) Membuat jaringan pemasaran secara berjenjang, MLM (*multi level marketing*) dimana konsumen adalah pemasar (ranting pemasaran) dan distributor sekaligus.
 - b) Membuat, menyusun, merencanakan sistem *franchising* dengan menjual jaringan, standar operasional, merek produk, nama perusahaan, popularitas, dan lain-lain.
 - c) Sub-kontraktor sebagian dan seluruh proses pemasaran, misalnya subkontraktor desain, *supplier*, *broker*, dan lain-lain.
 - d) Kerja sama operasional atau *outsourcing* untuk bagian dari kegiatan pemasaran, misalnya kerja sama *developer* dengan *broker*.
- 3) Mengembangkan pasar dengan menggabungkan bisnis yang lain dalam satu industri.

Cara yang tepat untuk memperbesar pasar bila modalnya cukup dan ingin cepat menjadi besar adalah:

- a) Akuisisi (mengambil alih bisnis lain)

Dengan mengakuisisi maka secara otomatis pasar dari perusahaan yang diakuisisi menjadi miliknya. Misalnya, perusahaan A bergerak diproduk yang sama dengan perusahaan B

dimana perusahaan B sedang mengalami kesulitan arus kas, sehingga menawarkan diri untuk diakuisisi, atau memang perusahaan A berminat untuk membeli perusahaan B karena ingin memperbesar pasar dan memperkecil persaingan. Untuk itu perusahaan B diakuisisi menjadi perusahaan A karena perusahaan A yang mengakuisisi perusahaan B maka rumusnya adalah:

A+B menjadi A

b) *Merger* (menggabungkan dua badan usaha atau lebih)

Kasusnya hampir sama dengan akuisisi, tetapi posisi keuangan dan merek antara perusahaan A dengan perusahaan B tidak jauh berbeda, bisa sama atau lebih besar disalah satu perusahaan namun keduanya sepakat untuk melakukan *merger*. Ada beberapa kasus yang bisa terjadi, yaitu:

- (1) Bila perusahaan A ingin *merger* dengan perusahaan B tetapi perusahaan A ingin menentukan mereknya dipakai karena posisi tawarnya lebih kuat, maka yang terjadi adalah: $A + B = C$, $C =$ merek baru yang ditentukan oleh perusahaan A.
- (2) Bila perusahaan A dan perusahaan B bergabung dengan posisi keuangannya sama, maka nama perusahaan AB digunakan agar tercipta *win-win solution* dan yang terjadi

adalah: $A + B = AB$, $AB =$ merek baru (penggabungan kedua nama).

- (3) Masing-masing perusahaan sepakat menemukan merek yang baru dengan konsep yang baru tetapi bukan gabungan antara kedua nama, kasusnya akan sama dengan kasus yang pertama, maka akan terjadi adalah:

$A + B = D$, $D =$ merek baru yang disepekat bersama

Ada 3 motif perusahaan untuk melakukan *merger*, yaitu:

- Untuk meningkatkan nilai saham perusahaan.
- Untuk meningkatkan pertumbuhan perusahaan.
- Untuk sebuah investasi yang baik karena dananya bisa digunakan.
- Untuk meningkatkan stabilitas pertumbuhan laba dan penjualan.
- Untuk melakukan sinergi dan memperkuat satu sama lain.

c. Mengembangkan Pasar Dengan Strategi Integrasi (Penyatuan)

Ada 2 jenis strategi integrasi, yaitu:

1) Integrasi *vertikal* (hulu ke hilir dari *flow industry*)

Penyatuan integrasi *vertikal* dengan cara membeli perusahaan kedalam (pemasok, konsultan, produsen, dan lain-lain) atau membeli perusahaan keluar arah konsumen (distributor, *wholeseller*, agen, *outlet*,

dan lain-lain). Contohnya adalah perusahaan mie yang membeli perusahaan gandum, perusahaan *hypermarket* yang membeli perusahaan jaringan mini market, dan lain-lain.

2) Integrasi horizontal (antar produk, antar kategori)

Penyatuan integrasi perusahaan-perusahaan yang produknya tidak sama tetapi menunjang kesuksesan bisnisnya. Contohnya adalah perusahaan sepatu membeli perusahaan alat-alat olahraga, dan lain-lain.

d. Mengembangkan Pasar Dengan Sinergisme

Melakukan pengembangan pasar dengan cara mengadakan perjanjian kerja sama antara dua perusahaan yang berbeda pasar dengan tujuan *swap market* atau tukar pasar dan memperkuat satu sama lainnya karena keduanya mempunyai keistimewaan. Perusahaan yang satu ingin memasarkan produknya kepasar dan perusahaan yang lainnya ingin menambah calon pelanggan. Contohnya adalah bank dan asuransi, rumah sakit dengan asuransi, *dealer* mobil dengan asuransi, dan lain-lain.

2. Strategi Mengembangkan Bisnis Dengan Cara Kerja Sama Untuk Mencapai Puncak

Salah satu cara untuk mengembangkan bisnis bila sebuah bisnis sudah cukup besar dan ingin mengembangkan bisnisnya adalah dengan cara mengembangkan skala organisasinya. Contohnya adalah perusahaan kelapa sawit melakukan aliansi dengan perusahaan distribusi minyak goreng dalam membuka perkebunan biji jarak seluas sekian hektar karena sedang menjadi

tren. Ada beberapa strategi yang sering digunakan oleh pembisnis-pembisnis saat ini, yaitu:⁴

a. Membeli bisnis lain diluar industrinya

- 1) Mengakuisisi dengan tujuan untuk membuat portofolio bisnis.
- 2) Membeli sebagian saham kepemilikan diperusahaan lain dengan tujuan untuk meningkatkan laba perusahaan dan pasarnya.
- 3) Menjadi investor dengan membeli saham-saham yang *likuid* (lancar) dipasar modal dengan tujuan untuk mendapatkan *gain* atau keuntungan atas kepemilikan saham tersebut disuatu saat nanti.

b. Menemukan bisnis baru dan memasukinya

Dengan melakukan riset dan pengembangan pada divisi *research and development*, maka suatu saat bisa diperoleh produk baru atau terus dikembangkan dan dijadikan bisnis yang baru diluar industrinya atau melakukan riset baru untuk memasuki industri yang baru. Misalnya adalah bisnis kelapa sawit ingin masuk kebisnis minyak atau kebisnis bahan bakar biji jarak.

c. Melakukan aliansi strategi atau usaha patungan

Usaha patungan atau disebut dengan aliansi strategi untuk bersama-sama mendirikan bisnis baru dengan perusahaan lain demi kepentingan peningkatan laba bisnisnya. Ada 3 jenis aliansi strategi, yaitu:

⁴*Ibid.*, hlm. 518-519.

1) Strategi jaringan laba-laba (*spiderweb strategy*)

Sebuah perusahaan kecil mengadakan sederetan usaha patungan untuk mendapatkan laba agar bisa bertahan hidup. Misalnya adalah mendapatkan lisensi pengeboran minyak dengan mengadakan *joint operation* atau *consorsium* dengan perusahaan lain yang menunjang.

2) Strategi berjalan bersama-berpisah (*go together -split strategy*)

Beberapa perusahaan setuju untuk melakukan usaha patungan untuk proyek tertentu saja. Setelah proyek selesai, berpisah kembali seperti sedia kala.

3) Strategi aliansi secara berurutan atau peningkatan aliansi

Perusahaan memulai kerja sama aliansinya di suatu pekerjaan, bidang, atau lapangan yang dirasa lemah dan bisa dilanjutkan kearah yang lebih serius lagi, yaitu *merger*. Dalam kenyataannya, usaha patungan dapat merupakan suatu tahap awal sebelum dilakukan peningkatan aliansi kearah akuisisi, *merger*, dan penjualan saham. Contohnya adalah perusahaan pengeboran minyak dengan perusahaan peralatan pengeboran minyak melakukan aliansi yang kemudian melakukan *merger* setelah proyeknya sukses.

3. Melakukan Sinergisme (Kerja Sama Saling Menguatkan)

Sinergi dapat dikembangkan melalui ekspansi internal untuk membesarkan organisasinya. Sinergi itu bila kekuatan-kekuatan perusahaan yang bersinergi dapat menutupi kelemahan-kelemahan yang terjadi,

contohnya adalah perusahaan bahan makanan melakukan sinergi bisnis dengan perusahaan peralatan dapur sehingga tercipta kekuatan baru dalam bersaing dipasar, bank dengan asuransi, *developer* dengan *hyper market*. Ada beberapa jenis sinergi dalam bisnis, yaitu:⁵

- a. Sinergisme penjualan.
- b. Sinergisme investasi.
- c. Sinergisme operasional.
- d. Sinergisme manajemen.

4. Mengembangkan Bisnis Yang Sedang Stabil

Tidak banyak yang harus dilakukan bila bisnis sedang tumbuh dengan stabil. Namun dana yang ada dari pertumbuhan laba bisa digunakan untuk keperluan sebagai berikut:⁶

- a. Melakukan efisiensi produksi agar pertumbuhan laba lebih baik lagi untuk mempersiapkan strategi ekspansi bisnis yang lebih tepat.
- b. Melakukan perencanaan strategi pemasaran yang kreatif dan inovatif untuk memperkuat merek dan popularitas.
- c. Melakukan perbaikan organisasi yang bisa membuat perusahaan lebih ramping, efisien, dan efektif.
- d. Mempertahankan pangsa pasar dengan melakukan pembentukan komunitas dan pertumbuhan bisnisnya.
- e. Menyempurnakan produk dengan kreatif dan inovatif.

⁵ *Ibid.* hlm. 519.

⁶ *Ibid.*

C. Pengembangan Usaha Melalui Pemasaran

1. Pengertian Pemasaran

William O. Bearden, Thomas N. Ingram dan Raymond W. Laforge memberikan definisi pemasaran sebagai berikut:

*Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, distribution of ideas, goods, and services to create exchanges that satisfy individual and organizational goals.*⁷

Pemasaran adalah proses perencanaan dan eksekusi konsep, harga, promosi, distribusi ide, kebaikan, dan pelayanan untuk kreasi sampai pada tujuan organisasi dan individu.

2. Konsep Bauran Pemasaran

Untuk menguasai pasar, dibutuhkan implementasi kebijakan bauran pemasaran atau *marketing mix* yang benar. Oleh karena itu, perusahaan perlu memilih dan membuat produk (*product*) yang tepat sesuai dengan kebutuhan pelanggan, menetapkan harga (*price*) yang sesuai dengan kualitas produk, merek, dan situasi persaingan, memilih jaringan distribusi (*place*) yang tepat untuk penyaluran produk perusahaan, dan mengkomunikasikan (*promotion*) keunggulan produk perusahaan dengan baik kepada pelanggan, sehingga mereka tertarik untuk membeli produk perusahaan.⁸

Untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan pelanggan yang kuat dan menguntungkan, diperlukan strategi pemasaran yang andal. Dengan strategi pemasaran yang andal, perusahaan merancang bauran

⁷William O. Bearden, Thomas N. Ingram dan Raymond W. Laforge, *Marketing: Principles and Perspectives* (New York: Iriwin, 2004), hlm. 3.

⁸Sian Yet, *Star Marketing For Everyone Business* (Jakarta: Gramedia, 2011), hlm. 43.

pemasaran (*marketing mix*) terintegrasi yang terdiri atas empat P (*product, price, place, dan promotion*).⁹

Bagian dari bauran pemasaran dapat dideskripsikan sebagai berikut:¹⁰

a. *Product* (Produk)

Terdiri atas keragaman produk, kualitas, nama, desain, ciri kemasan, ukuran, pelayanan, garansi, dan manfaat produk. Semakin baik kualitasnya, semakin besar kemungkinan produk itu terjual. Produk yang baik adalah produk yang mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan nasabah.

b. *Place* (Tempat)

Mencakup saluran pemasaran, cakupan pasar, pengelompokan, lokasi, persediaan, dan transportasi yang menjadi faktor strategis dalam menunjang keberhasilan penjualan.

c. *Price* (Harga)

Adalah nilai dari manfaat produk yang ditawarkan kepada pembeli dengan mempertimbangkan biaya, kualitas, differensiasi, daya beli, dan harga pasar, termasuk daya tarik yang ditawarkan berupa diskon, *cash back*, hadiah, dan sistem cicilan yang mendukung keberhasilan penjualan.

⁹Nana Herdiana Abdurrahman, *Manajemen Strategi Pemasaran* (Bandung: Pustaka Setia, 2015),, hlm. 16.

¹⁰ Ikatan Bankir Indonesia, *Memahami Bisnis Bank Syariah* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014), hlm. 314.

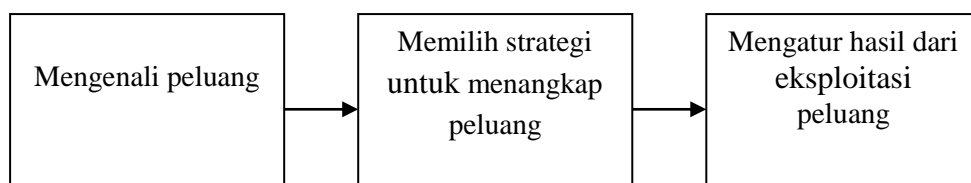
d. *Promotion* (Promosi)

Yaitu proses memperkenalkan produk dengan cara tertentu, seperti penawaran khusus, periklanan, tenaga penjualan khusus, kehumasan (*public relation*), dan penjualan langsung (*direct selling*) agar produk dikenal banyak nasabah. Proses ini sangat penting dalam membangun *product image* yang memiliki daya jual tinggi.

D. Persaingan Bisnis

Strategi adalah suatu rencana aksi yang menyelaraskan sumber-sumber dan komitmen organisasi untuk mencapai kinerja unggul. Keunggulan bersaing/ kompetitif adalah suatu manfaat yang ada ketika suatu perusahaan mempunyai dan menghasilkan suatu produk dan atau jasa yang dilihat dari pasar targetnya lebih baik dibandingkan dengan para kompetitor terdekat.

Gambaran strategi menuju keunggulan bersaing adalah sebagai berikut.



Gambar Strategi Keunggulan Bersaing

Untuk mencapai keunggulan bersaing, seorang wirausahawan harus mampu mengenali berbagai unsur dasar untuk mencapai keunggulan bersaing, yakni sebagai berikut:¹¹

a. Harga atau nilai

Seorang pengusaha harus mampu menghasilkan produk dan atau jasa rendah biaya, sehingga strategi dalam menetapkan harga (tidak terlalu tinggi dibandingkan dengan produk/jasa para pesaing). Jika mampu dapat juga ditambahkan bahwa produk/jasa memiliki nilai (bernilai) lebih dibandingkan dengan harga pesaing. Dengan demikian, produk/jasa kita memiliki keunggulan dari segi harga dan nilai. Pelanggan yang sensitif terhadap harga, biasanya selisih harga Rp 1.000 saja dengan produk dan atau jasa pesaing akan menjadi pertimbangan dalam membeli produk yang lebih rendah harganya.

b. Menyenangkan konsumen

Keunggulan kedua yang harus diupayakan agar produk atau jasa dapat bersaing dengan para kompetitor adalah diupayakan agar produk atau jasa dapat menyenangkan konsumen. Menyenangkan dari berbagai aspek, seperti kualitas produk atau jasa yang bermutu dan memberi kepuasan. Misalnya, pelayanan yang memuaskan, komunikasi yang memuaskan, dan tanpa komplain segera ditanggapi atau tidak ditunda-tunda.

¹¹Leonardus Saiman, *Kewirausahaan:Teori, Praktik dan Kasus-kasus* (Jakarta: Salemba Empat, 2012), hlm. 125.

c. Pengalaman konsumen

Pengalaman baik atau buruk yang kita sampaikan dan yang dialami oleh seorang konsumen, umumnya akan menjadi catatan penting (sering kali melekat seumur hidup). Untuk itu, berikanlah pengalaman yang paling menyenangkan atau memuaskan bagi para pemangku kepentingan, lebih-lebih bagi para konsumen pelanggan. Pengalaman yang baik akan dikenang sepanjang masa, bahkan sering akan ditularkan kepada konsumen. Demikian juga sebaliknya, pengalaman buruk akan cepat menyebar dari mulut kemulut, baik kepada sahabat maupun tetangga dekat. Agar produk atau jasa kita unggul, maka disamping dari sudut harga, nilai, dan menyenangkan konsumen, berikanlah pengalaman kepada konsumen sebaik mungkin (*do your best*).

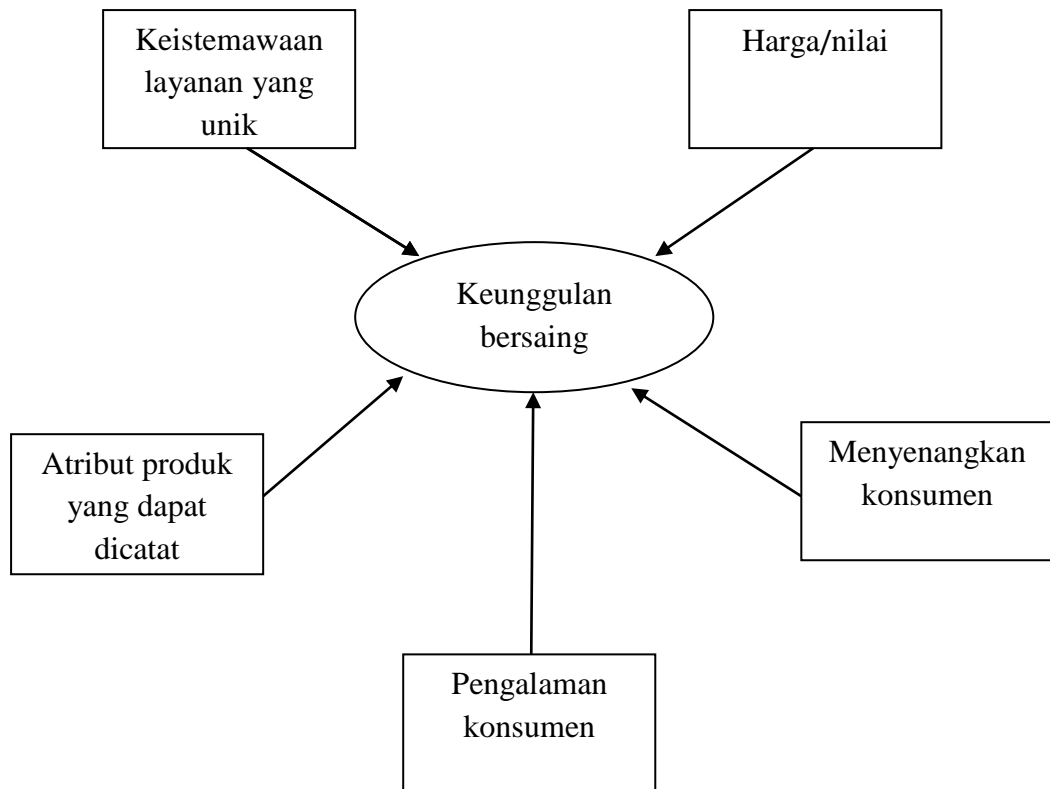
d. Atribut produk yang dapat dicatat

Keunggulan berikut yang harus dicapai oleh seorang pengusaha adalah seluruh atribut produk/ jasa yang melekat dildalamnya harus dicatat. Manfaat dari catatan atribut produk/ jasa adalah agar produk/ jasa dapat ditingkatkan dari atribut yang sudah ada sebelumnya. Minimal seluruh atribut produk/ jasa dapat dikenalkan tidak hanya kepada konsumen, namun juga kepada para pegawai atau pelayan kita. Dengan demikian, baik konsumen maupun pegawai atau pelayan kita mampu ,mengenal seluruh atribut barang/ jasa kita, sehingga tidak ada yang

dirahasiakan (jangan ada dusta atau kebohongan diantara kita) agar konsumen tidak merasa ditipu, baik secara sengaja ataupun tidak sengaja.

e. Keistimewaan layanan yang unik

Jika keempat unsur tersebut telah mencapai posisi unggul, hal yang tidak kalah penting adalah bagaimana keistimewaan layanan yang unik dapat ditampilkan.



Gambar dasar untuk mencapai keunggulan bersaing.

E. Analisis SWOT

1) Pengertian analisis SWOT

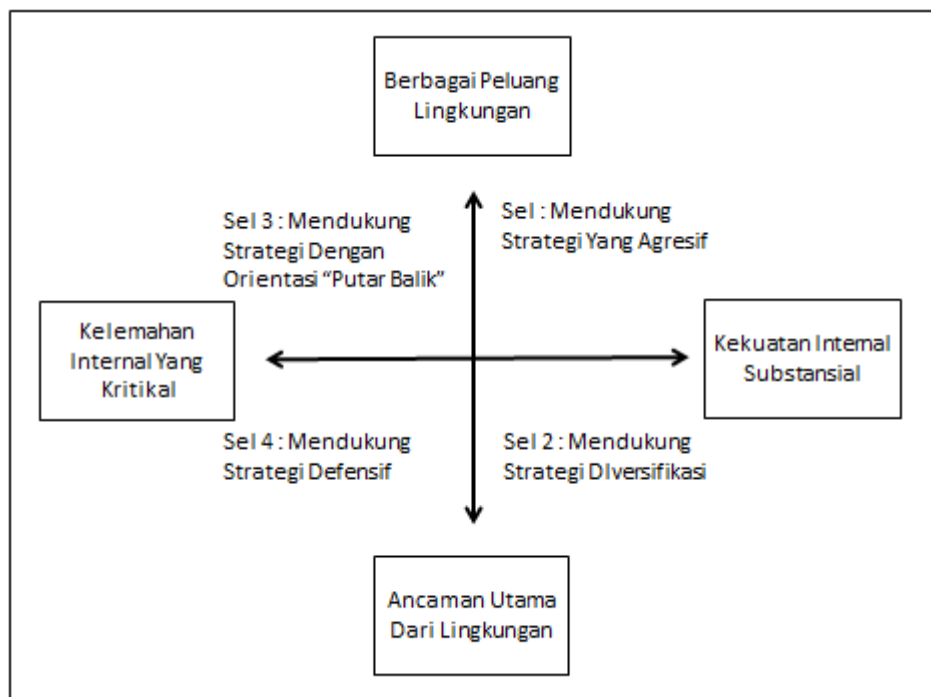
Analisis situasi merupakan awal proses perumusan strategi. Selain itu, analisis situasi juga mengharuskan para manajer strategis untuk menemukan kesesuaian strategis antara peluang-peluang eksternal dan kekuatan-keuatan internal, disamping memperhatikan ancaman-ancaman eksternal dan kelemahan-kelemahan internal. Mengingat SWOT adalah akronim untuk *Strenghts* (Kekuatan), *Weaknesses* (Kelemahan), *Opportunities* (Peluang) dan *Threats* (Ancaman)¹². Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam tubuh suatu organisasi, termasuk suatu 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 untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.¹³

Oleh karena itulah dikatakan bahwa kerangka berfikir yang logis dan seragam harus mencakup semua aspek dalam kehidupan perusahaan karena dengan demikian upaya mencari, menentukan

¹²David R. Fred, *Manajemen Strategis* (Jakarta: Salemba Empat, 2011), hlm. 193.

¹³Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: Pt Bumi Aksara, 2012.) Cet Ke-10, hlm. 172

jumlah dan menganalisis berbagai alternatif untuk tiba pada pilihan yang dipandang paling tepat akan menjadi lebih lazar. Penerapan lain dari analisis SWOT adalah dengan perbandingan secara sistematis antara peluang dan ancaman eksternal di satu pihak dan kekuatan dan kelemahan internal di lain pihak. Maksud utama penerapan pendekatan ini adalah untuk mengidentifikasi dan mengenali satu dari empat pola yang bersifat khas dalam keselarasan situasi internal dan eksternal yang dihadapi oleh satuan bisnis yang bersangkutan keempat pola tersebut biasanya digambarkan dalam "sel" seperti tergambar pada gambar berikut.



Gambar di atas menunjukkan bahwa situasi yang paling didambakan adalah sel 1 karena satuan bisnis menghadapi berbagai

peluang lingkungan dan memiliki berbagai kekuatan yang mendorong pemanfaatan berbagai peluang tersebut. Dengan kondisi demikian, strategi yang tepat untuk ditempuh adalah strategi pertumbuhan. Sebaliknya gambar tersebut juga menunjukkan satuan bisnis yang berada dalam sel 4 menghadapi kondisi yang paling buruk, karena harus menghadapi tantangan besar yang bersumber pada lingkungan dan pada waktu yang bersamaan dilanda berbagai kelemahan internal yang kritikal sifatnya. Pada sel 2 tergambar bahwa satuan bisnis yang memiliki berbagai kekuatan internal menghadapi situasi lingkungan yang tidak menguntungkan. Jika suatu satuan bisnis menemukan dirinya pada kondisi demikian, strategi yang paling wajar untuk dipertimbangkan adalah strategi diversifikasi dalam arti suatu strategi yang memanfaatkan kekuatan yang dimiliki sekarang untuk membuka peluang jangka panjang dalam produk atau pasar yang lain atau baru. Sel 3 pada gambar di atas menunjukkan posisi suatu satuan bisnis yang menghadapi peluang pasar yang besar di satu pihak akan tetapi dihadang oleh keterbatasan kemampuan karena berbagai kelemahan yang melekat pada satuan bisnis tersebut.¹⁴

1) Lingkungan Internal

Menurut Jauch dan Glueck (1997), lingkungan internal adalah proses dimana perencanaan strategi mengkaji faktor internal perusahaan untuk menentukan dimana perusahaan memiliki kekuatan dan

¹⁴Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: Pt Bumi Aksara, 2012.), Cet Ke-10, hlm. 175-176.

kelemahan yang berarti sehingga dapat mengelola peluang secara efektif dan menghadapi ancaman yang terdapat dalam lingkungan. Sedangkan menurut Pearce dan Robinson Jr, dalam Kotler (2005), analisis lingkungan internal adalah pengertian mengenai pencocokan kekuatan dan kelemahan internal dengan peluang dan ancaman eksternal.¹⁵

Para pakar menekankan bahwa salah satu instrumen analisis yang dapat digunakan ialah analisis SWOT melalui mana akan diketahui secara jelas dan pasti faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan organisasi yang dapat mencakup saluran distribusi yang handal, posisi kas perusahaan, lokasi yang menguntungkan, keunggulan dalam menerapkan teknologi yang canggih tetapi sekaligus tepat guna dan struktur atau tipe organisasi yang digunakan. Akan tetapi tidak kalah pentingnya untuk dikenali secara tepat adalah berbagai kelemahan yang mungkin terdapat dalam diri perusahaan tersebut. Berbagai kelemahan itu dapat muncul dalam berbagai bentuk seperti kelemahan manajerial, fungsional, operasional, struktural atau bahkan yang bersifat psikologis.¹⁶

¹⁵ Tyas, *Aspek Lingkungan Internal dalam Studi Kelayakan Bisnis*, dari <http://nengtiaswahyu.blogspot.co.id/2015/06/aspek-lingkungan-internal-dalam-studi.html>. Diakses pada 12 Mei 2017.

¹⁶Sondang P. Siagian, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: Pt Bumi Aksara, 2012.) Cet Ke-10, hlm. 103.

Kekuatan dan kelemahan internal merupakan aktivitas terkontrol suatu organisasi yang mampu dijalankan dengan sangat baik atau buruk. Mereka muncul dalam manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan dan aktivitas sistem informasi manajemen suatu bisnis. Mengidentifikasi serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasional dalam wilayah-wilayah fungsional suatu bisnis merupakan sebuah aktivitas manajemen strategik yang esensial. Organisasi berjuang untuk menjalankan strategi yang mampu menggandakan kekuatan internal sekaligus meniadakan kelemahan internal.¹⁷

Kekuatan dan kelemahan ditentukan relatif terhadap para pesaing kekurangan atau keunggulan relatif adalah informasi yang penting selain itu, kekuatan dan kelemahan dapat ditentukan lebih oleh elemen-elemen keberadaan dari pada kinerja. Sebagai misal, kekuatan bisa saja terkait dengan kepemilikan sumber daya alam atau reputasi kualitas yang melegenda. Kekuatan dan kelemahan juga dapat ditentukan relatif terhadap tujuan perusahaan sendiri.¹⁸

Faktor-faktor internal dapat ditentukan dengan sejumlah cara, termasuk menghitung rasio, mengukur kinerja, dan membandingkan dengan pencapaian masa lalu dan rata-rata industri. Berbagai jenis survei juga dapat dikembangkan dan dijalankan untuk melalui faktor-

¹⁷David R. Fred, *Manajemen Strategis*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), buku 1, ed 12, hlm.17-18.

¹⁸*Ibid.* hlm. 18.

faktor internal seperti semangat kerja karyawan, efisiensi produksi, efektivitas iklan dan loyalitas konsumen.¹⁹

Faktor berupa kekuatan antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran. Dikatakan demikian karena satuan bisnis memiliki sumber, keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat dari pada pesaing dalam memuaskan kebutuhan yang sudah ada direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan. Contoh-contoh bidang-bidang keunggulan itu antara lain ialah kekuatan pada sumber keuangan, citra positif, keunggulan kedudukan di pasar, hubungan dengan pemasok, loyalitas pengguna produk dan kepercayaan para berbagai pihak yang berkepentingan.²⁰

Faktor berupa kelemahan antara lain keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan. Dalam praktik, berbagai kekurangan dan keterbatasan kemampuan tersebut bisa terlihat pada sarana dan prasarana yang dimiliki atau tidak dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar,

¹⁹*Ibid.*

²⁰Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Pt Bumi Aksara, 2012.) Cet Ke-10, hlm. 172-173.

produk yang tidak atau kurang diminati oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan keuntungan yang kurang memadai.²¹

2) Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengetahui ancaman dan peluang. Ancaman adalah suatu kondisi dalam lingkungan umum yang dapat menghambat usaha-usaha perusahaan untuk mencapai daya saing strategis. Sedangkan peluang adalah kondisi dalam lingkungan umum yang dapat membantu perusahaan mencapai daya saing strategis.

Peluang dan ancaman eksternal menunjuk pada berbagai tren dan kejadian ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan hidup, politik, hukum, pemerintahan, teknologi dan kompetitif yang dapat secara signifikan menguntungkan atau merugikan suatu organisasi dimasa yang akan datang.²²

Peluang dan ancaman lain bisa jadi meliputi munculnya aturan-aturan perundang-undangan yang baru, introduksi produk baru oleh pesaing, bencana nasional, atau penurunan nilai dolar. Kekuatan pesaing juga dapat menjadi sebuah ancaman.²³

Salah satu aspek utama manajemen strategik adalah bahwa perusahaan perlu merumuskan berbagai strategi untuk mengambil

²¹*Ibid.* hlm. 173.

²²David R. Fred, *Manajemen Strategis*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), buku 1, ed 12, hlm. 17.

²³*Ibid.*

keuntungan dari peluang eksternal dan menghindari atau meminimalkan dampak ancaman eksternal. Karena alasan ini, identifikasi, pengawasan dan evaluasi peluang dan ancaman eksternal sangat penting bagi keberhasilan.²⁴

Faktor peluang antara lain ialah kecenderungan penting yang terjadi di kalangan pengguna produk, identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian, perubahan dalam kondisi persaingan, perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha, hubungan dengan para pembeli yang akrab dan hubungan dengan pemasok yang harmonis.

Faktor ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis, jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun masa depan, sebagai contoh misalnya masuknya pesaing baru di pasar yang sudah dilayani oleh satuan bisnis, pertumbuhan pasar yang lamban, meningkatnya posisi tawar pembeli produk yang dihasilkan, menguatnya posisi tawar pemasok bahan mentah atau bahan baku yang diperlukan untuk diproses lebih lanjut

²⁴*Ibid.*

menjadi produk tertentu, perkembangan dan perubahan teknologi yang belum dikuasai.²⁵

²⁵Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Pt Bumi Aksara, 2012.) Cet Ke-10, hlm. 173-174.