

STRATEGI BISNIS GUNA MENGEMBANGKAN KEWIRAUSAHAAN

Oleh: Juwarta

Staff Pengajar Jurusan Teknik Elektro – Politeknik Negeri Semarang
Jl. Prof. H. Soedarto SH, Tembalang, Semarang – 50275

Abstrak

Strategi bisnis adalah suatu teknik manajemen untuk mengembangkan dalam bidang usaha agar dicapai hasil yang lebih optimal dalam waktu mendatang. Strategi bisnis ini bertujuan upaya manajemen mengarahkan aspek strategi dalam bisnis, sehingga lebih profitabel. Ada empat (4) macam strategi bisnis yang dapat diterapkan di dalam mengembangkan kewirausahaan antara lain : Pertama, strategi ekspansi yaitu memperluas usaha baru dengan menambah fungsi baru, produk, dan atau pasar baru. Kedua, strategi stabilitas berarti mempertahankan bisnis yang ada dengan tingkat usaha yang sama. Ketiga, strategi pengurangan berarti memperkecil bisnis yang telah digeluti. Keempat, strategi kombinasi berarti melakukan lebih dari satu strategi atau merupakan gabungan strategi pertama, kedua, dan ketiga.

Kata Kunci : *Ekspansi, Stabilitas, Pengurangan*

1. Pendahuluan

Sudah kita ketahui bersama bahwa bidang usaha atau kewirausahaan ada bermacam-macam antara lain bidang jasa, bidang jual beli dan bidang produksi.

Bidang jasa adalah suatu usaha memberikan jasa pelayanan ataupun jasa yang lain guna memperoleh penghasilan sesuai dengan besar kecilnya jasa yang diberikan kepada konsumen pengguna jasa.

Bisnis bidang jual beli adalah suatu usaha menjual dan membeli suatu barang jenis tertentu agar diperoleh profit sesuai dengan yang diharapkan. Contoh: toko, apotek, swalayan, dan lain-lain.

Bisnis bidang produksi adalah suatu usaha untuk membuat produk barang-barang tertentu guna memperoleh penghasilan atau profit yang sebesar-besarnya. Contoh: pabrik ban, pabrik plastik, dan lain-lain.

Semua bisnis bidang apapun bertujuan dengan modal yang seminim mungkin dan profit yang sebesar mungkin. Pada dasarnya semua bidang bisnis tidak terlepas dari daya dukung yang ada dan hambatan yang timbul yang perlu ditangani, sehingga tujuan bisnis tersebut dapat dicapai, dengan demikian strategi bisnis untuk mengembangkan bisnis sangat diperlukan,

tetapi jangan melupakan strategi untuk bersaing.

2. Strategi Untuk Pengembangan Bisnis

Strategi ini berhubungan dengan upaya manajemen mengarahkan aspek strategis dalam bisnis sehingga lebih profitabel. Secara generik strategi pengembangan bisnis ada 4 macam strategi. Namun dari 4 strategi tersebut dapat dikembangkan berbagai macam substrategi baik yang berhubungan dengan produk, pasar maupun fungsinya. Ke empat generik strategi tersebut adalah :

- a. Strategi Ekspansi (expansion strategy) Strategi ini berarti memperluas usaha baru dengan menambah fungsi baru, produk, dan atau pasar baru.
- b. Strategi Stabilitas (stability strategy) Mempertahankan bisnis yang ada dengan tingkat usaha yang sama.
- c. Strategi Pengurangan (retrenchment strategy) Memperkecil bisnis yang telah digeluti.
- d. Strategi Kombinasi (combination strategy) Melakukan lebih dari satu strategi (gabungan a,b,c)

Keempat strategi di atas dilaksanakan dalam konteks orientasi bisnis yang sama. Ada kemungkinan manajemen menghendaki perubahan orientasi bisnis, dengan merubah produk, pasar dan

fungsinya. Atas dasar ini strategi bisnis dapat dikembangkan sebagai berikut:

2.1. Strategi Ekspansi

Faktor yang mendorong dilakukannya strategi ekspansi antara lain:

- a. Manajer melihat banyaknya peluang-peluang bisnis yang dapat dimanfaatkan
- b. Ekspansi dilakukan untuk kelangsungan hidup di masa depan khususnya untuk menghadapi lingkungan yang labil
- c. Dengan ekspansi dapat meningkatkan efektifitas
- d. Memenuhi ambisi manajemen
- e. Memperkuat posisi bersaing (kekuatan monopoli)
- f. Tuntutan pemegang saham

2.2. Strategi Stabilitas

Alasan manajemen dilakukan strategi stabilitas antara lain :

- a. Manajemen menganggap bahwa dirinya telah sukses dalam usaha tersebut, dan perusahaan sudah berjalan dengan baik
- b. Memperkecil resiko, ekspansi atau pencairan menghadapi resiko kegagalan
- c. Para eksekutif tidak mau mempertimbangkan alternatif-alternatif baru
- d. Pertimbangan kemudahan
- e. Ekspansi dianggap tidak efektif

2.3. Strategi Kombinasi

Dalam praktek perusahaan tidak hanya menerapkan satu strategi saja. Strategi yang diterapkan kombinasi antara ekspansi dengan stabilitas ekspansi dengan pencairan atau kombinasi ketiganya. Hal ini terjadi mengingat lingkungan bisnis yang dihadapi perusahaan berubah dengan adanya kecepatan yang tidak sama. Disamping itu daur hidup produk perusahaan berbeda antara yang satu dengan yang lain.

3. Strategi Bersaing

Strategi bersaing berbeda dengan strategi bisnis. Strategi bersaing perusahaan berkaitan dengan metode dan inisiatif untuk menarik konsumen dan memenuhi keinginan atau harapan mereka,

memperkecil tekanan persaingan dan memperkuat posisi pasar. Jadi strategi bersaing lebih sempit dibanding strategi bisnis. Strategi bersaing berhubungan secara eksklusif dengan tindakan perencanaan manajemen untuk kesuksesan bersaing dan memberikan nilai lebih pada konsumen. Sedangkan bisnis strategi tidak hanya berisi bagaimana bersaing tetapi juga berkaitan dengan bagaimana manajemen mengarahkan aspek strategis dalam bisnis, menurut Thompson beberapa strategi bersaing dengan beberapa strategi bersaing dengan beberapa opsi strategis yang melengkapi:

3.1. A Low-Cost Provider Strategy

Penekanan dari strategi ini adalah mengupayakan biaya rendah untuk semua lini. Basis strategi ini adalah biaya relatif yang rendah dibanding pesaing. Strategi ini efektif diterapkan dipasar yang sensitif terhadap harga. Dengan biaya yang rendah perusahaan dapat menjual dengan harga yang lebih rendah daripada pesaing, sehingga dapat merebut pelanggan. Atau dengan biaya rendah perusahaan dapat memperoleh profit margin yang lebih tinggi dengan harga pasar.

Untuk mewujudkan posisi biaya rendah dapat ditempuh dengan 2 cara, yaitu:

- a. Controlling the cost driver
- b. Revamping the value chain

3.1.1. Controlling The Cost Driver

Untuk mencapai biaya rendah ada 6 cost driver yang perlu pengendalian yaitu:

- a. Skala Ekonomis

Perusahaan dapat menurunkan biaya bila berproduksi pada skala ekonomis. Skala ekonomis menunjukkan bahwa perusahaan dapat menghasilkan dengan biaya yang lebih murah pada skala produksi yang besar dibanding skala produksi rendah

- b. Learning and experience curve effect

Semakin berpengalaman dan banyak belajar suatu aktivitas dapat memperkecil biaya. Learning and experience mendorong orang

bekerja lebih efisien, termasuk dapat mengetahui tata letak mesin dan teknologi

c. The cost of key resource inputs

Besarnya biaya aktivitas perusahaan dipengaruhi pula oleh biaya apa saja yang harus dibayar untuk sumber utama input

d. Link with other activities in the company or industry value chain

Untuk menurunkan biaya dengan menjalin hubungan dengan aktivitas dalam perusahaan atau industri. Tujuan dari kerjasama ini untuk menghemat biaya. Penghematan biaya ini dapat membantu mencapai skala ekonomi.

e. Sharing opportunities with other organisational or business unit with the enterprise

Lini produk atau unit bisnis dalam suatu perusahaan seringkali mempunyai kesamaan proses pemesanan, gudang dan fasilitas distribusi yang sama atau mempercayakan pelayanan pada pelanggan teknik support system, pengkombinasian dan kerjasama penggunaan sumber daya antar unit dapat menghemat biaya secara nyata.

f. The benefit of vertical integration versus outsourcing

Dengan melakukan integrasi vertikal dapat menghemat biaya dibanding tanpa integrasi.

3.1.2. Revamping The Value Chain

Penemuan cara inovatif untuk restrukturisasi proses atau tugas dapat menghemat biaya. Menghilangkan aktivitas yang tidak berguna, menghilangkan aktivitas yang tidak berguna dan penemuan aktivitas pokok yang lebih ekonomis merupakan bentuk revamping the value chain. Cara yang ditempuh:

- a. Pemanfaatan teknologi bisnis
- b. Penggunaan pemasaran langsung
- c. Penyederhanaan design produk
- d. Mengurangi cara yang berlebihan
- e. Penyederhanaan proses, mengurangi kapital intensive

f. Mengurangi penggunaan komponen-komponen dan material yang mahal. Produk yang menggunakan komponen dan material yang mahal dapat didesain ulang.

g. Relokasi, fasilitas, mendekatkan gudang dengan pemasok atau pembeli untuk mengurangi biaya transport.

h. Memfokuskan pada produk dan layanan tertentu

i. Penataan ulang proses bisnis inti, untuk mengkondolikasi langkah-langkah kerja dan membuang yang kurang bermanfaat

Bilamana low cost strategy efektif

Strategi ini efektif bila :

- a. Persaingan harga antar penjual sangat hebat
- b. Produk yang dihasilkan industri sangat terstandarisir
- c. Jika perbedaan antar produk tidak banyak berarti bagi pembeli
- d. Jika konsumen tidak peka terhadap model dan kualitas
- e. Biaya untuk ganti atau pindah penjual murah
- f. Pembeli berjumlah banyak dan berkepentingan dengan penurunan harga
- g. Produsen dengan biaya rendah dapat menggunakan harga sebagai penghambat pendatang baru. Pendatang baru menjadi sulit memasuki industri karena menghadapi harga rendah

Kelemahan strategi ini :

- a. Penurunan harga dapat memperkecil keuntungan, kecuali penurunan harga lebih kecil dibanding penurunan biaya
- b. Harga rendah bukan satu-satunya daya tarik pembeli
- c. Strategi ini tidak bermanfaat bagi konsumen yang loyal terhadap produk tertentu
- d. Terlalu berkonsentrasi pada biaya rendah riskan terhadap kualitas

3.2. Defferentiation Strategies

Fokus dari strategi ini adalah menciptakan keunikan tertentu suatu produk keunikan dalam arti mempunyai nilai guna tertentu

bagi konsumen, yang tidak dimiliki oleh produk lain. Produk yang terdeferensiasi dapat memberikan kepuasan kepada konsumen, berbeda dengan kepuasan yang diperoleh dari produk yang terstandarisir, untuk menciptakan keunikan perusahaan harus meneliti apa yang diinginkan konsumen, perilaku konsumen, untuk mengetahui apa yang dianggap penting konsumen, apa yang mereka pikirkan dan apa yang mau mereka beli.

Defferentiation yang sukses dapat:

- a. Menghasilkan harga yang tinggi
- b. Meningkatkan penjualan
- c. Menciptakan loyalitas konsumen

Biaya tipe defferentiation yang dapat dilakukan antara lain : keunikan rasa, keragaman bentuk, alternative pilihan yang banyak, pelayanan yang superior, ketersediaan sparepart, prestise, desain mesin dan performance, kualitas dan sebagainya.

Strategi defferentiation dapat bekerja baik dalam kondisi pasar sebagai berikut :

- a. Banyak cara untuk defferensiasi produk atau jasa dan pembeli merasa perbedaan tersebut bermakna
- b. Pembeli membutuhkan dan menggunakan produk yang berbeda
- c. Perusahaan pesaing menerapkan metode defferensiasi
- d. Perubahan teknologi dan inovasi produk yang berjalan cepat dan pergerakan persaingan secara teratur mengembangkan pola produk

Kendala defferensiasi antara lain

Strategi defferensiasi tidak menjamin tercapainya keunggulan bersaing.

Defferensiasi tidak berguna bila :

- a. Pembeli hanya melihat manfaat atau nilai yang kecil dari keunikan produk
- b. Defferentiation tidak berguna bila keunikan produk tersebut ditiru pesaing, baik sebagian atau keseluruhan
- c. Defferensiasi yang sukses mendorong munculnya produk-produk imitasi, yang

dapat mengancam kelangsungan bertahan produk di pasar

Untuk membangun keunggulan bersaing melalui defferensiasi perusahaan harus mencari sumber keunikan yang sulit ditemukan atau diikuti pesaing.

- a. Defferensiasi yang tidak memperkecil biaya pembeli atau meningkatkan kesejahteraan pembeli akan diabaikan pembeli
- b. Defferensiasi yang berlebihan mengakibatkan harga menjadi relatif lebih tinggi dibanding pesaing atau produk service yang dihasilkan tidak sesuai dengan kebutuhan pembeli
- c. Untuk mencapai defferensiasi seringkali mengabaikan kebutuhan dan hanya menggantungkan pada atribut barang
- d. Tidak mengetahui atau mengidentifikasi apa yang diperhatikan pembeli sebagai sesuatu yang bernilai

3.3. Strategi Focus

Strategi focus sebenarnya merupakan bagian dari strategi biaya rendah atau defferensiasi, strategi focus berkonsentrasi pada pasar tertentu dari pasar tertentu dari pasar secara keseluruhan. Segmen pasar tertentu yang dilayani dapat didasarkan pada wilayah geografik, kebutuhan khusus dalam penggunaan produk-produk khusus yang hanya memenuhi masyarakat setempat.

Sasaran dari focus strategi adalah memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pembeli di segmen pasar tersebut, basis perusahaan yang melakukan focus untuk keunggulan bersaing antara lain :

- a. Biaya yang lebih rendah untuk keunggulan bersaing
- b. Menciptakan keunikan dengan kemampuan mereka untuk melayani. Strategi focus didasarkan pada biaya rendah atau defferensiasi tergantung pada karakteristik konsumen.

Strategi focus dibedakan menjadi dua :

- a. Focused Defferentiation

Merupakan strategi focus yang didasarkan pada deferensiasi dalam arti perusahaan berkonsentrasi pada segmen pembeli tertentu dan menghindari persaingan dengan rivalnya dengan memberikan atribut yang berbeda bagi segmen yang dilayani sesuai dengan citarasa dan kebutuhan yang lebih baik dari produk pesaingnya. Strategi focus didasarkan pada defferensiasi bila segmen konsumen mencari atribut produk khusus atau kemampuan pembeli tertentu.

b. Fokus Low-cost provider

Merupakan strategi fokus yang mendasarkan pada biaya rendah. Strategi ini berkonsentasi pada segmen pembeli tertentu dan menghindari persaingan dari pesaingnya dengan melayani segmen pembelinya dengan biaya yang lebih rendah dibanding pesaing. Strategi focus didasarkan pada low cost bila konsumen menghendaki pembiayaan yang lebih rendah atau defferensiasi tergantung pada karakteristik konsumen.

Strategi focus didasarkan pada low cost bila konsumen menghendaki pembiayaan yang lebih rendah untuk mencapai kepuasan dibanding pasar yang ada.

Strategi focus menarik bila :

- a. Segmen pasar yang menjadi target menjanjikan keuntungan yang cukup besar, potensi pertumbuhannya bagus
- b. Industri leader tidak melihat bahwa kehadiran merk di pasar dalam segmen pasar tertentu
- c. Pesaing multisegment sulit atau memerlukan biaya tinggi untuk memenuhi kebutuhan khusus, target pasar focus dan dalam waktu yang bersamaan memuaskan konsumen
- d. Industri memiliki banyak niche dan segmen yang berbeda sehingga memungkinkan fokuser dapat memilih sebuah niche pesaingannya menarik yang sesuai dengan kekuatan sumberdaya dan kemampuannya
- e. Hanya sedikit rival yang memfokuskan usahanya pada segmen yang sama

- f. Fokuser dapat bersaing secara efektif melawan pesaing

Resiko Strategy Focus

- a. Adanya peluang pesaing menemukan cara yang efektif untuk bertemu dengan perusahaan yang melakukan strategi focus dalam melayani target niche, ini dapat ditempuh dengan menghasilkan produk yang menarik atau dengan peningkatan promosi
- b. Adanya perubahan-perubahan atribut-atribut produk yang diinginkan oleh sebagian besar pembeli pada target niche

3.4. Merger dan Akuisisi

Strategi ini banyak digunakan untuk memperbaiki posisi bersaing, apabila strategi aliansi tidak mampu mencapai atau memperbaiki posisi bersaing melalui sumberdaya dan kemampuannya, maka merger atau akuisisi sebagai pilihannya. Merger dan akuisisi lebih bersifat permanen dibanding dengan aliansi. Merger merupakan penggabungan perusahaan-perusahaan yang sama, yang memunculkan perusahaan baru, mungkin dengan nama baru (walaupun tidak selalu). Sedangkan Akuisisi merupakan pengkombinasian perusahaan, yang mana sebuah perusahaan sebagai akuisir membeli dan mengambil alih usaha perusahaan yang lain.

Merger atau Akuisisi dengan pesaing dapat secara dramatis memperkuat posisi pasar dan membuka peluang baru untuk keunggulan bersaing. Mengkombinasikan usaha dengan pesaing dapat menghilangkan kesenjangan sumberdaya, memungkinkan perusahaan baru melakukan sesuatu yang tidak mungkin dicapai sendiri. Dengan Merger atau Akuisisi perusahaan dapat memiliki keahlian teknologi yang kuat, memperbaiki kemampuan bersaingnya, menghasilkan produk dan layanan yang lebih baik, jangkauan wilayah geografis yang lebih luas, sumberdana yang cukup untuk penelitian dan pengembangan, meningkatkan kapasitas dan ekspansi ke wilayah baru. Lebih dari itu merger atau

akuisisi dapat menghemat biaya, mentransformasi biaya tinggi perusahaan kepada pesaing dengan biaya rata-rata atau dibawah rata-rata. Merger perlu dipertimbangkan dari aspek hukum, keuangan dan aspek kemanusiaan. Jadi perusahaan melakukan merger paling tidak didorong untuk mencapai salah satu dari lima tujuan merger sebagai berikut :

- a. Merger dan akuisisi dilakukan untuk memperluas market share, untuk meningkatkan efisiensi usaha, keluar dari kombinasi perusahaan dengan menutup pabrik-pabrik yang berbiaya tinggi, serta mengeleminasi kelebihan kapasitas
- c. Untuk memperluas wilayah geografis perusahaan
- d. Memperluas usaha perusahaan dengan memproduksi produk baru atau masuk pasar internasional
- e. Untuk dapat cepat akses terhadap teknologi baru dan mengurangi penggunaan waktu (efisiensi waktu) untuk aktivitas riset dan pengembangan
- f. Mencoba untuk investasi dalam industry baru dan memperluas industri dengan menghilangkan batasan-batasan melalui perubahan teknologi dan peluang pasar baru

3.5. Strategi Integrasi

Integrasi pada hakekatnya adalah kerjasama perusahaan dengan perusahaan yang lain dalam rangka memperoleh input dan atau pemasaran produk. Integrasi dikelompokkan menjadi dua fungsi yaitu integrasi horizontal dan integrasi vertical.

Integrasi Horizontal

Integrasi horizontal merupakan kerjasama antara industri dengan industry yang terkait. Kerjasama ini merupakan kerjasama industri dengan pemasok bahan baku (backward integration) atau kerjasama industri dengan saluran distribusi (forward integration)

Keuntungan dari strategi ini :

- a. Memperoleh kepastian bahan baku

- b. Penghematan biaya
- c. Mengurangi persaingan
- d. Dapat memperoleh bahan baku yang berkualitas
- e. Dapat memperbaiki posisi bersaing

Integrasi Vertikal

Integrasi vertikal merupakan kerjasama industri dengan industri sejenis. Strategi ini berguna untuk menghadapi ketidakpastian bahan baku dan ketidaksempurnaan pasar.

Ada beberapa kelemahan strategi ini :

- a. Meningkatkan investasi kapital perusahaan dalam industri dan meningkatnya resiko industry
- b. Integrasi vertikal baik ke depan ataupun ke belakang menempatkan perusahaan ke dalam basis aktivitas dalam perusahaan dan sumber penawaran dan menghasilkan kurang fleksibilitasnya dalam mengakomodasi permintaan pembeli untuk keragaman produk yang lebih besar
- c. Integrasi vertikal dapat menimbulkan masalah keseimbangan kapasitas pada setiap perusahaan
- d. Integrasi sering mendatangkan perbedaan skill yang menyolok dalam kapabilitas perusahaan
- e. Integrasi vertikal ke belakang dalam produksi suku cadang dan komponen dapat menurunkan fleksibilitas produksi perusahaan

4. Kesimpulan

Dari uraian-uraian dan penjelasan-penjelasan dapat diambil kesimpulan :

- a. Dalam mengembangkan bisnis diperlukan strategi ekspansi, strategi stabilitas, strategi penciutan, dan strategi kombinasi antara ketiganya.
- b. Strategi bisnis dalam kewirausahaan tidak dapat mengabaikan strategi bersaing.
- c. Strategi bersaing ada beberapa macam antara lain : a low-cost strategy, defferentiation strategies, strategi focus, merger dan akuisisi, dan strategi integrasi

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah Haris Budiyono. 2004.
*Pengantar
Manajemen*, Edisi Kedua, Yogyakarta :
Graha Ilmu.
- Husaini Usman, Prof,Dr,MPd,MT, 2009.
*Manajemen Teori Praktik dan Riset
Pendidikan*. Edisi Ketiga, Jakarta : PT
Bumi Aksara.
- Kunartinah, Dra, MM. 2011. *Manajemen
Strategik*. Semarang : Pasca Sarjana
Unisbank