

BAB 2

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Manajemen

Menurut wikipedia, kata manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *menagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Mary Parker Follet, misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisasi, dan sesuai dengan jadwal.

Menurut Daft (2007, p6) dalam bukunya manajemen edisi 6 buku 1, manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi.

Menurut Solihin (2009, p4) dalam bukunya pengantar manajemen, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian dari berbagai sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Menurut Robbins dan Coulter (2007, p7) dalam bukunya edisi kedelapan/ jilid 1, manajemen adalah proses pengoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.

2.1.2 Pengertian Strategi

Menurut Chandler yang dikutip dari buku Rangkuti (2009, p3), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.

Menurut Hamel dan Prahalad yang dikutip dari buku Rangkuti (2009, p4), strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang akan terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Menurut pendapat Porter yang dikutip dari buku Rangkuti (2009, p4), strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Sun Tzu dalam buku *The Art of War For Managers* yang disusun oleh Gerald A. Michaelson (2004, p53), strategi adalah proses perencanaan. Strategi adalah perang di atas kertas. Strategi adalah melakukan hal yang benar. Strategi adalah berupaya meraih kemenangan sebelum pertempurannya.

Menurut Cornelis A. De Kluyver dan John A. Pearce II (2006, p1) dalam buku *Strategy: A View From The Top (An Executive Perspective)*, *strategy is about positioning an organization for competitive advantage. It involve making choices about which industries to participate in, what product and service to offer, and how to allocate corporate resources.* Strategi adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan bagaimana suatu perusahaan memosisikan dirinya untuk mencapai keunggulan kompetitif. Termasuk memilih industri mana yang akan dimasuki, produk dan jasa apa yang mau ditawarkan dan bagaimana mengalokasikan sumber daya perusahaan.

Menurut Pearce dan Robinson (2008, p2), "Strategi adalah rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan".

Menurut Dewanti (2008, p29) dalam buku Kewirausahaan, strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi-misinya.

Menurut David (2009, p18) dalam buku Manajemen Strategis-konsep edisi 12 buku 1, strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau *joint venture*.

2.1.3 Pengertian *Entrepreneurship*

- Menurut pendapat Lupiyoadi (2007, p1), *entrepreneurship* adalah sebuah fenomena penting bagi kemajuan dan kesejahteraan dunia, bahkan menjadi pangkal dari pertumbuhan ekonomi.
- Menurut Zimmerer dan Scarborough (2004, p2), *entrepreneursip* bermanfaat untuk berbagai peluang, yaitu peluang mengendalikan nasib sendiri, kesempatan melakukan perubahan, peluang menggunakan potensi seutuhnya, peluang untuk meraih keuntungan tanpa batas, peluang untuk berperan untuk masyarakat dan mendapat pengakuan atas usaha, dan peluang melakukan yang kita sukai.
- Menurut Dewanti (2008, p4), wirausahawan adalah seseorang yang menciptakan sesuatu yang baru dengan mengambil resiko dan ketidakpastian demi mencapai keuntungan dan pertumbuhan dengan cara mengidentifikasi peluang dan menggabungkan sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkannya.

2.1.4 Korelasi antara *Entrepreneur* dan Strategi

Seorang *entrepreneur* adalah seorang pemimpin yang baik, karena gaya kepemimpinan akan menentukan kesuksesan sebuah bisnis. Menurut Hendro, Widhianto & Chandra Wibowo dalam buku *Be A Smart And Good Entrepreneur* (2006, p325), Salah satu ciri utama pemimpin yang baik adalah: "Seorang pemimpin harus dan mutlak adalah seorang *visioner dan strategic thinker*".

Seorang pemimpin itu adalah seperti nahkoda, di mana ia tahu bahwa di seberang sana ada sebuah pulau yang menjadi tempat untuk berlabuh dan tujuan berlayar. Ia mengetahui ada karang dan menghindarinya. Seorang pemimpin menguasai ilmu astronomi, di mana ia mengetahui situasi akan menjadi seperti apa, iklimnya akan semakin buruk bila tampak sesuatu tanda-tanda ke arah sana, dan sebagainya. Seorang pemimpin bisnis harus dan mutlak adalah seorang *visioner* dan karena *visioner* itulah maka ia perlu menjadi seorang yang *strategic thinker* yang andal. "*A good business leader is the one who can predict the unpredictable situation to get something*".

Menurut Sun Tzu dalam buku *The Art of War For Managers* yang disusun oleh Gerald A. Michaelson (2004, p120) bahwa peluang meraih kemenangan itu ditemukan dalam kapasitas mental sang pemimpin untuk memadukan strategi (perencanaan) dengan taktik sang pemimpin, bukan karena sang pemimpin harus mengerjakan segalanya, melainkan karena ia harus mempunyai kapasitas mental dan menyediakan saran untuk menjabarkan strategi yang mantap ke dalam taktik yang sukses.

Jadi berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa seorang *entrepreneur* adalah seorang *visioner* dan *thinker*, di mana mereka harus memiliki kemampuan untuk menyusun perencanaan strategis serta mengimplementasikannya. Kemampuan tersebut, sekarang dikenal sebagai manajemen strategis.

2.1.5 Pengertian Strategi Bisnis

Menurut Craig dan Grant (2003, p127), strategi bisnis adalah kebijakan dan pedoman yang menetapkan bagaimana sebuah perusahaan bersaing dalam sebuah industri, khususnya basis yang menjadi landasan di mana dia berusaha untuk membangun satu keuntungan bersaing.

Menurut Tunggal (2004, p121), strategi bisnis merupakan dasar dari usaha yang dikoordinasi dan ditopang yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan usaha jangka panjang.

Menurut Hariadi (2003, p34), strategi bisnis merupakan rencana strategi yang terjadi pada tingkat divisi dan dimaksudkan bagaimana membangun dan memperkuat posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau pasar tertentu yang dilayani divisi tersebut.

2.1.6 Pengertian Manajemen Strategis

Menurut Robbins dan Coulter (2007, p218), manajemen strategis adalah sekelompok keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi.

Menurut David (2009, p5), manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

Menurut Hubeis dan Najib (2008, p18), manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Manajemen strategis didefinisikan sebagai kumpulan keputusan dan tindakan yang merupakan hasil dari rumusan dan implementasi pada rencana yang dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan serta bagaimana mengevaluasi dan melaksanakan tindakan tersebut demi tercapainya tujuan organisasi, yang mencakup perumusan, implementasi dan evaluasi rencana strategi.

Menurut Dewanti (2008, p30), manajemen strategik adalah suatu proses yang digunakan dan mengimplementasikan strategi dalam menyediakan nilai yang tinggi kepada pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi.

Menurut Wann Yih Wu, Chih Hsiung Chou dan Ya Fung Wu (2004), *Strategic Management is an process that combines interrelated activities – strategic analysis, strategy formulation, strategy implementation, and control based on this process framework*. Kira-kira terjemahannya adalah manajemen strategis adalah sebuah proses yang menggabungkan beberapa aktivitas yang saling berhubungan, yang terdiri dari analisis strategi, formulasi strategi, implementasi strategi, dan kontrol/evaluasi berdasarkan proses kerangka kerja.

Menurut Siagin (2007, p7), manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasi oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka tujuan organisasi tersebut.

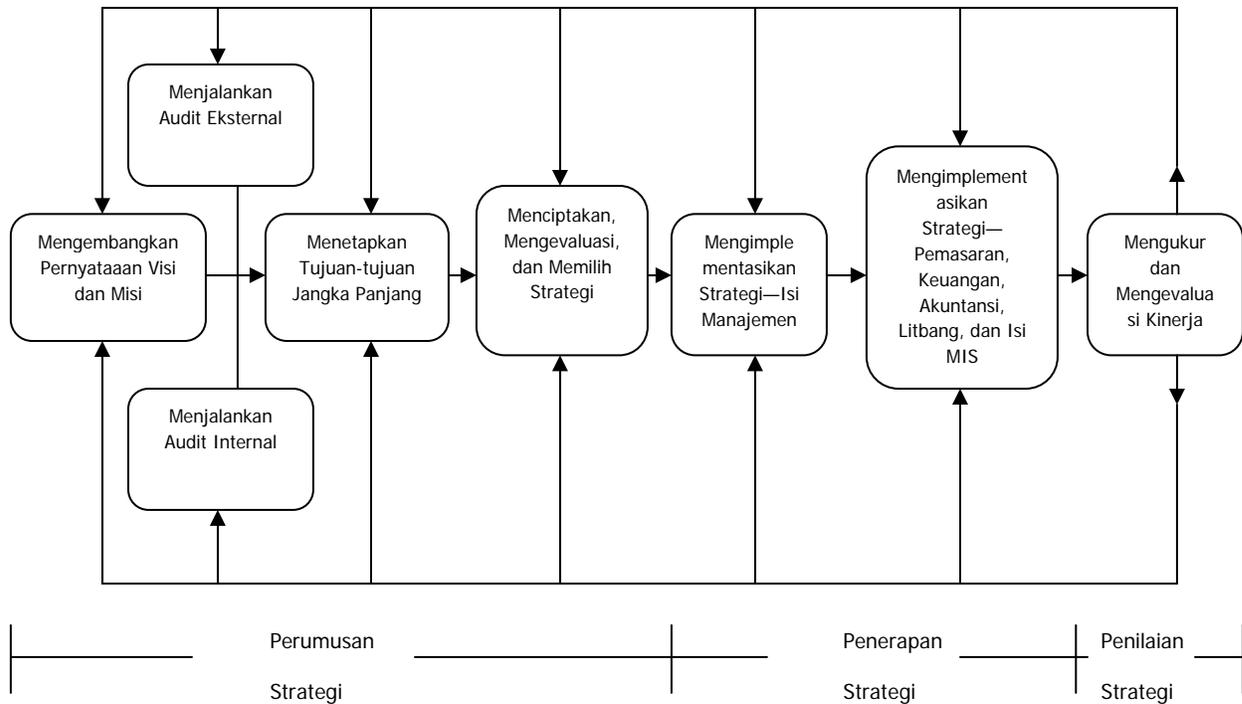
Menurut Daft (2007, p355), manajemen strategis merupakan kumpulan keputusan dan tindakan yang digunakan dalam penyusunan dan implementasi strategi, yang akan menghasilkan kesesuaian superior yang kompetitif antara organisasi dan lingkungannya, untuk meraih tujuan organisasi.

Berdasarkan beberapa pemikiran di atas, dapat diambil beberapa kesimpulan:

1. Manajemen strategis adalah rencana.
2. Manajemen strategis meliputi proses formulasi, implementasi, dan evaluasi.
3. Manajemen strategis dibuat oleh manajemen puncak.
4. Manajemen strategis berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi.

2.1.7 Konsep Manajemen Strategis

2.1.7.1 Model Manajemen Strategis Komprehensif



Sumber: Buku Manajemen Strategis-Konsep (David2009, p21)

Gambar 2.1 Model Manajemen Strategis Komprehensif

2.1.7.2 Tahapan/Proses dalam Manajemen Strategis

Menurut Robbins dan Coulter dalam bukunya manajemen edisi kedelapan/ jilid 1, proses manajemen strategik terdiri dari enam langkah:

- **Langkah 1: Mengenal Misi Organisasi Kini, Sasaran dan Strategi**

Setiap organisasi membutuhkan misi pernyataan mengenai maksud organisasi. Misi tersebut menjawab pertanyaan: apakah alasan kita untuk berada dalam bisnis ini? Pendefinisian misi organisasi memaksa para manajer untuk secara cermat mengidentifikasi lingkup produk atau jasanya.

Penting pula bagi para manajer untuk mengidentifikasi sasaran terkini yang ada dan strategi yang sekarang digunakan. Sasaran merupakan dasar perencanaan. Sasaran perusahaan menjadi target kinerja yang dapat diukur yang secara keras diusahakan untuk dicapai para karyawan. Mengetahui sasaran terkini perusahaan memberi para manajer dasar untuk menentukan apakah sasaran itu perlu diubah. Demi alasan yang sama, penting bagi para manajer untuk mengidentifikasi strategi terkini organisasi.

- **Langkah 2: Analisis eksternal**

Menganalisis lingkungan eksternal merupakan langkah yang menentukan keberhasilan proses strategi itu. Manajer di setiap organisasi perlu untuk melakukan analisis eksternal. Mereka perlu mengetahui, misalnya, apa yang dilakukan oleh para pesaing, undang-undang apa yang akan berlaku yang dapat memengaruhi organisasi itu, dan seperti apa pasokan tenaga kerja di tempat organisasi tersebut beroperasi. Dalam menganalisis lingkungan eksternal, para manajer harus mengkaji lingkungan khusus dan umum untuk melihat kecenderungan dan perubahan apa yang terjadi.

Setelah menganalisis lingkungan, manajer perlu menilai apa yang mereka pelajari tentang peluang yang dapat digunakan organisasi, dan ancaman yang harus dihadapi. Peluang adalah tren positif dalam faktor lingkungan eksternal; ancaman adalah tren yang negatif.

- **Langkah 3: Analisis Internal**

Analisis internal harus membawa penilaian yang jelas tentang sumber daya organisasi (seperti modal keuangan, keahlian teknis, karyawan yang ahli, manajer yang berpengalaman dan sebagainya) dan kemampuan dalam melakukan berbagai kegiatan fungsional yang berbeda (seperti pemasaran, produksi, sistem informasi, manajemen SDM dan sebagainya). Segala kegiatan yang dilakukan organisasi dengan baik atau segala sumber daya yang unik yang dimilikinya disebut kekuatan. Kelemahan adalah kegiatan yang tak dapat dilakukan organisasi dengan baik atau sumber daya yang diperlukan tapi tak dimiliki.

Gabungan analisis eksternal dan internal disebut dengan analisis SWOT karena ini adalah suatu analisis kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) organisasi.

- **Langkah 4: Merumuskan Strategi**

Setelah analisis SWOT selesai, manajer perlu membuat dan mengevaluasi alternatif strategi dan lalu memilih strategi yang menekankan pada kekuatan organisasi dan menggunakan peluang lingkungan atau yang memperbaiki kelemahan organisasi dan penahan terhadap ancaman. Langkah ini selesai ketika manajer telah membuat sekumpulan strategi yang memberikan manfaat yang relatif bagi organisasi terhadap saingannya.

- **Langkah 5: Implementasi Strategi**

Setelah strategi dirumuskan, strategi harus diimplementasikan. Strategi hanya bagus jika implementasinya bagus. Tanpa peduli betapa efektifnya perusahaan telah merencanakan strateginya, perusahaan tersebut tidak dapat berhasil jika strategi itu tidak diimplementasikan dengan semestinya.

- **Langkah 6: Mengevaluasi Hasilnya**

Langkah terakhir dalam proses manajemen stratejik adalah mengevaluasi hasil. Seberapa efektif strategi kita itu? Jika ada, penyesuaian apa yang diperlukan?

Menurut David, proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

- **Formulasi Strategi**

Formulasi strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan. Isu-isu perumusan strategi mencakup penentuan bisnis apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang tidak akan dijalankan, bagaimana

mengalokasikan sumber daya, perlukah perusahaan terjun ke pasar internasional, perlukah merger atau penggabungan usaha dibuat, dan bagaimana menghindari pengambilalihan yang merugikan.

- **Implementasi Strategi**

Implementasi strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Implementasi strategi mencakup pengembangan budaya yang suportif pada strategi, penciptaan struktur organisasional yang efektif, pengerahan ulang upaya-upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

- **Evaluasi Strategi**

Evaluasi strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategis. Manajer mesti tahu kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan dengan baik; penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini. Semua strategi terbuka untuk dimodifikasi di masa yang akan datang karena berbagai faktor eksternal dan internal terus-menerus berubah. Tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar adalah (1) peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini, (2) pengukuran kinerja, dan (3) pengambilan langkah korektif. Penilaian strategi diperlukan karena apa yang berhasil saat ini tidak selalu berhasil nanti! Keberhasilan senantiasa menciptakan persoalan baru dan berbeda; organisasi yang mudah berpuas diri akan mengalami kegagalan.

2.1.8 Formulasi Strategi

2.1.8.1 Mengembangkan Visi dan Misi

Menurut David (2009, p16), pernyataan visi untuk menjawab pertanyaan: "kita ingin menjadi seperti apa?" Mengembangkan pernyataan visi sering kali dipandang sebagai langkah pertama dari perencanaan strategis, bahkan mendahului pembuatan pernyataan misi.

Pernyataan misi adalah "pernyataan tujuan yang secara jelas membedakan satu bisnis dari perusahaan-perusahaan lain yang sejenis. Sebuah pernyataan misi menunjukkan cakupan operasi perusahaan dalam hal produk dan pasar." Ia menjawab pertanyaan dasar yang dihadapi oleh semua penyusun strategi: "apakah bisnis kita ini?" Pernyataan misi yang jelas melukiskan nilai dan prioritas dari sebuah organisasi.

Pernyataan visi dan misi yang jelas dibutuhkan sebelum strategi-strategi alternatif dapat dirumuskan dan diterapkan. Penting untuk melibatkan sebanyak mungkin manajer dalam proses pengembangan dua pernyataan ini, sebab melalui partisipasilah orang menjadi komit terhadap suatu organisasi.

Satu pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan pernyataan visi dan misi adalah dengan pertama-tama memilih beberapa artikel mengenai pernyataan ini dan meminta semua manajer untuk membacanya sebagai informasi latar. Kemudian, mintalah para manajer tersebut untuk membuat sendiri pernyataan visi dan misi bagi organisasi. Lalu, seorang fasilitator, atau dewan manajer puncak, menyatukan pernyataan-pernyataan ini ke dalam sebuah dokumen dan membagikan draf pernyataan kepada semua manajer. Permintaan akan perubahan, penambahan, dan penghapusan diperlukan setelahnya, saat diadakan sebuah pertemuan untuk merevisi dokumen tersebut. Begitu semua manajer telah memberikan masukan mereka serta mendukung dokumen final, organisasi dapat dengan lebih mudah memperoleh dukungan manajer untuk aktivitas perumusan, penerapan, dan pengevaluasian strategi.

2.1.8.2 Audit Eksternal

Menurut David (2009, p120), tujuan audit eksternal (*external audit*) adalah untuk mengembangkan sebuah daftar yang terbatas dari peluang yang menguntungkan sebuah perusahaan dan ancaman yang harus dihindarinya. Sebagaimana diisyaratkan dengan istilah terbatas, audit eksternal tidak bertujuan mengembangkan sebuah daftar lengkap dan menyeluruh dari setiap faktor yang dapat memengaruhi bisnis, melainkan bertujuan mengidentifikasi variabel-variabel penting yang menawarkan respons berupa tindakan. Perusahaan harus mampu merespons entah secara ofensif maupun defensif terhadap berbagai faktor tersebut dengan merumuskan strategi yang bisa mengambil keuntungan dari peluang eksternal atau yang meminimalkan dampak dari ancaman potensial.

Kekuatan-kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori, yaitu:

1. Kekuatan ekonomi.
2. Kekuatan sosial budaya, demografi, dan lingkungan.
3. Kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum
4. Kekuatan teknologi
5. Kekuatan persaingan.

Analisis Kompetitif: Model Lima Kekuatan Porter

Menurut David (2009, p145), Model Lima Kekuatan Porter tentang analisis kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri. Intensitas persaingan antarperusahaan sangat beragam dari satu industri ke industri lain.

Menurut Porter, hakikat persaingan di suatu industri tertentu dapat dipandang sebagai perpaduan dari lima kekuatan:

- Persaingan Antarperusahaan Saingan

Persaingan antarperusahaan saingan biasanya merupakan yang paling hebat dari lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh sebuah perusahaan dapat berhasil hanya sejauh ia menghasilkan keunggulan kompetitif atas strategi yang dijalankan oleh pesaing. Perubahan dalam strategi oleh satu perusahaan bisa jadi ditanggapi dengan langkah balasan, seperti penurunan harga, peningkatan kualitas, penambahan fitur, penyediaan layanan, perpanjangan garansi, dan pengintensifan iklan.

- Potensi Masuknya Pesaing Baru

Bila perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke suatu industri tertentu, intensitas persaingan antarperusahaan baru dapat mencakup kebutuhan untuk mencapai skala ekonomi secara cepat, kebutuhan untuk menguasai teknologi dan trik-trik praktis, kurangnya pengalaman, loyalitas konsumen yang kuat, preferensi merek yang kuat, persyaratan modal yang besar, kurangnya saluran distribusi yang memadai, kebijakan regulatif pemerintah, kurangnya akses ke bahan mentah, kepemilikan paten, lokasi yang kurang menguntungkan, serangan balik dari perusahaan yang diam-diam berkubu, dan potensi penyaringan pasar.

- Potensi Pengembangan Produk Pengganti

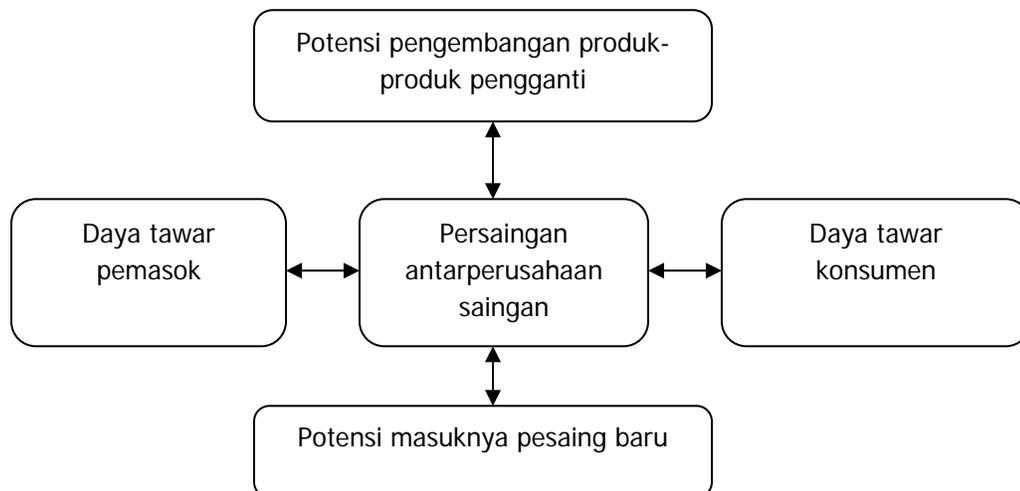
Dalam berbagai industri, perusahaan bersaing ketat dengan produsen produk pengganti. Adanya produk pengganti membuat batasan harga maksimal, sebelum konsumen pindah ke produk pengganti tersebut. Ancaman dan tekanan persaingan akibat adanya produk pengganti semakin bertambah ketika harga produk pun rendah. Semakin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri (Purwanto, 2008, p91). Kekuatan kompetitif produk pengganti paling mudah diukur dari seberapa besar pangsa pasar yang direbutnya dan rencana perusahaan produk pengganti tersebut untuk meningkatkan kapasitas serta penetrasi pasar.

- Daya Tawar Pemasok

Daya tawar pemasok memengaruhi intensitas persaingan di suatu industri, khususnya ketika terdapat sejumlah besar pemasok, atau ketika hanya terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus, atau ketika biaya peralihan ke bahan mentah lain sangat tinggi. Akan menguntungkan kepentingan baik pemasok maupun produsen untuk saling membantu dengan harga yang masuk akal, kualitas yang baik, pengembangan layanan baru, pengiriman yang tepat waktu, dan biaya persediaan yang lebih rendah, sehingga meningkatkan profitabilitas jangka panjang dari semua pihak yang berkepentingan.

- Daya Tawar Konsumen

Ketika konsumen berkonsentrasi atau berbelanja atau membeli dalam volume besar, daya tawar mereka dapat merepresentasikan kekuatan besar yang memengaruhi intensitas persaingan di suatu industri. Perusahaan pesaing bisa saja menawarkan garansi yang panjang atau layanan khusus untuk mendapatkan loyalitas konsumen manakala daya tawar konsumen kuat. Daya tawar konsumen juga lebih tinggi ketika produk yang dibeli adalah standar atau tidak terdiferensiasi. Jika demikian, konsumen sering kali dapat menegosiasikan harga jual, cakupan garansi, dan paket-paket aksesori dalam pengertian yang luas.



Sumber: Buku Manajemen Strategis—Konsep (David2009, p146)

Gambar 2.2 Model Lima Kekuatan dari Kompetisi menurut Porter

2.1.8.3 Audit Internal

Menurut David (2009, p176), kekuatan/kelemahan internal, ditambah dengan peluang/ancaman eksternal dan pernyataan misi yang jelas, memberi landasan untuk menetapkan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan tujuan untuk mendayagunakan kekuatan serta mengatasi kelemahan internal.

Kekuatan Internal dapat dibagi menjadi enam kategori yaitu:

1. Kekuatan manajemen
2. Kekuatan pemasaran
3. Kekuatan keuangan/akuntansi
4. Kekuatan produksi/operasi
5. Kekuatan penelitian dan pengembangan
6. Kekuatan sistem informasi manajemen

Analisis aspek lingkungan internal sebenarnya memuat berbagai kajian bidang-bidang manajemen yang terdiri dari manajemen pemasaran, manajemen personalia (SDM), manajemen keuangan, manajemen riset dan pengembangan, manajemen operasional dan produksi (Purwanto2008, p94).

2.1.8.4 Menetapkan Tujuan Jangka Panjang

Menurut David (2009, p244), tujuan-tujuan jangka panjang (*long-term objectives*) merepresentasikan hasil-hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategi tertentu. Strategi merepresentasikan berbagai tindakan yang perlu diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang. Kerangka waktu bagi tujuan dan strategi harus konsisten, biasanya berkisar dua sampai lima tahun.

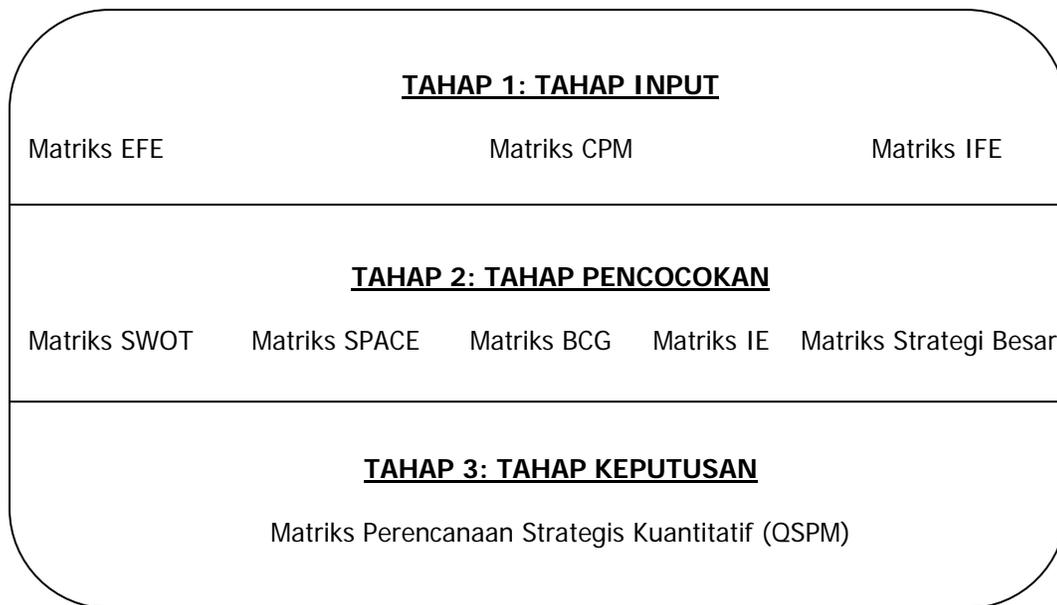
Tujuan harus kuantitatif, dapat diukur, realistis, dapat dimengerti, menantang, hierarkis, mungkin untuk dicapai, dan kongruen antarunit organisasional. Tiap-tiap tujuan juga harus terkait dengan garis waktu. Tujuan pada umumnya dinyatakan dalam pengertian-

pengertian seperti pertumbuhan aset, pertumbuhan penjualan, profitabilitas, pangsa pasar, tingkat dan hakikat diversifikasi, tingkat dan hakikat integrasi vertikal, laba per saham, dan tanggung jawab sosial.

2.1.8.5 Kerangka Perumusan Strategi yang Komprehensif

Menurut David (2009, p323), teknik-teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka pengambilan keputusan tiga tahap, seperti ditunjukkan dalam Gambar 2.3. Alat yang ditampilkan dalam kerangka ini bisa diterapkan untuk semua ukuran dan jenis organisasi serta dapat membantu para penyusun strategi mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi.

Tahap 1 dari kerangka perumusan terdiri atas Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation—EFE*), Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation—IFE*), dan Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix—CPM*). Tahap 1, **Tahap Input** (*Input Stage*), berisi informasi input dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Tahap 2, **Tahap Pencocokan** (*Matching Stage*), berfokus pada penciptaan strategi alternatif yang masuk akal dengan memperhatikan faktor-faktor eksternal dan internal utama. Teknik Tahap 2 meliputi Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats—SWOT*), Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (*Strategic Position and Action Evaluation—SPACE*), Matriks *Boston Consulting Group* (BCG), Matriks Internal-Eksternal (*Internal-Eksternal—IE*), dan Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy Matrix*). Tahap 3, **Tahap Keputusan** (*Decision Stage*), melibatkan satu teknik saja, Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix—QSPM*). QSPM menggunakan informasi input dari Tahap 1 untuk secara objektif mengevaluasi strategi-strategi alternatif yang diidentifikasi dalam Tahap 2. QSPM menunjukkan daya tarik relatif berbagai strategi alternatif dan dengan demikian, memberikan landasan objektif bagi pemilihan strategi alternatif.



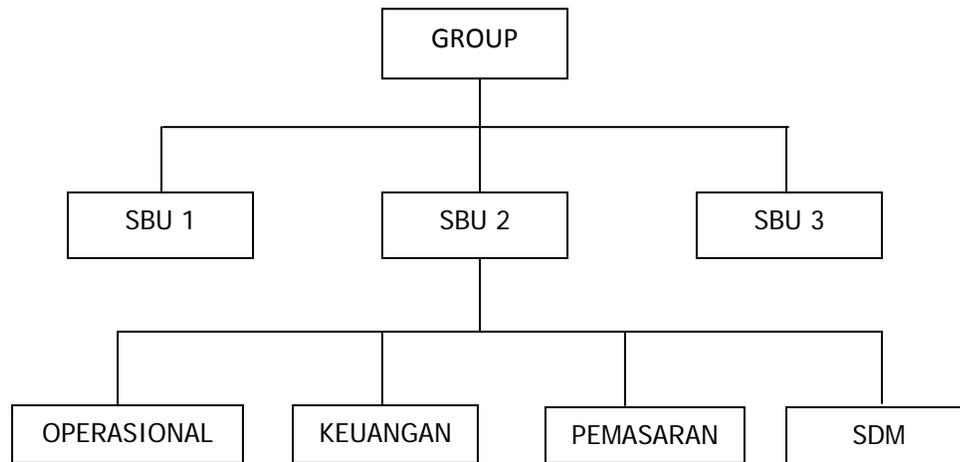
Sumber: Buku Manajemen Strategis—Konsep (David2009, p324)

Gambar 2.3 Kerangka Analitis Perumusan Strategi

2.1.9 Tingkatan Strategi

Menurut Husein Umar (2008, p8) dalam buku *Strategic Management in Action*, tingkatan strategi pada perusahaan Konglomerasi, *Holding* atau *Group*, terdiri atas 3 tingkatan:

1. *Corporate Strategy*/ Strategi Korporasi.
2. *Business Unit Strategy*/ Strategi Unit Bisnis.
3. *Functional Strategy*/ Strategi Fungsional.

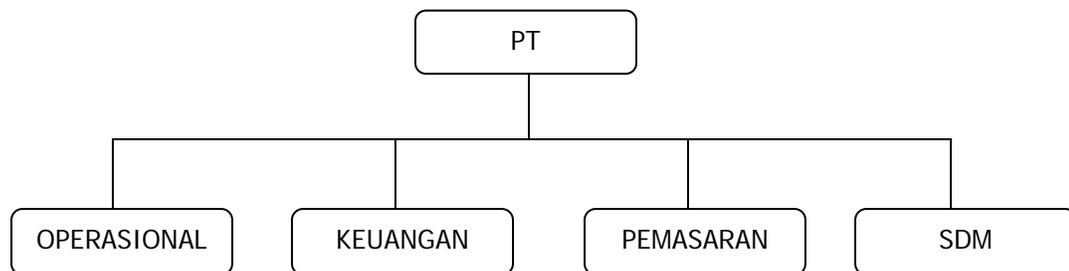


Sumber: Buku *Strategic Management In Action* (Umar2008, p8)

Gambar 2.4 Tingkatan Strategi pada Perusahaan Konglomerasi, *Holding* atau *Group*.

Pada perusahaan kecil, maksudnya perusahaan yang tidak mempunyai anak perusahaan atau perusahaan yang hanya memiliki satu bisnis usaha, tingkatan strateginya hanya 2 tingkatan:

1. *Corporate Strategy* / Strategi Korporasi
2. *Functional Strategy* / Strategi Fungsional



Sumber: Buku *Strategic Management in Action* (Umar2008, p8)

Gambar 2.5 Tingkatan Strategi pada Perusahaan Kecil

Menurut Wheelen & David (2008, p15) dalam buku *Management and Business Policy* Edisi Ke sebelas, tingkatan strategi terdiri dari 3 tingkatan, yaitu:

1. Strategi Korporasi (*Corporate Strategy*)

Merupakan strategi yang mencerminkan seluruh arah perusahaan, dengan tujuan menciptakan pertumbuhan bagi perusahaan secara keseluruhan dan manajemen berbagai macam bisnis dan lini produk. Terdapat beberapa pilihan strategi yang dapat diterapkan dalam tingkat ini tergantung dari situasi dan kondisi yang sedang terjadi di perusahaan tersebut.

2. Strategi Bisnis Unit

Merupakan strategi yang terjadi pada tingkat produk atau bisnis dan merupakan strategi yang menekankan pada perbaikan posisi bersaing produk atau jasa pada spesifik industri atau segmen pasar tertentu.

3. Strategi Fungsional

Merupakan strategi yang terjadi di level fungsional seperti: operasional, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, riset dan pengembangan. Di mana strategi ini akan meningkatkan area fungsional perusahaan sehingga mendapat keunggulan bersaing. Strategi ini harus mengacu pada strategi bisnis dan strategi korporasi.

2.1.10 Jenis-jenis Strategi

Jenis-jenis strategi menurut David (2009, p252-273), antara lain:

1) Strategi-strategi Integrasi

a. Integrasi ke Depan

Integrasi ke depan (*forward integration*) berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel. Semakin banyak produsen (pemasok) dewasa ini yang menjalankan strategi integrasi ke depan dengan

cara membangun situs *Web* untuk secara langsung menjual produk mereka kepada konsumen. Strategi ini menimbulkan kegemparan di sejumlah industri.

Enam pedoman tentang kapan integrasi ke depan dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:

- Ketika distributor organisasi yang saat ini menjadi sangat mahal, atau tidak dapat diandalkan, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan distribusi perusahaan.
- Ketika ketersediaan distributor yang berkualitas begitu terbatas untuk menawarkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan-perusahaan yang melakukan integrasi ke depan.
- Ketika sebuah organisasi berkompetisi di industri yang tengah tumbuh dan diharapkan akan terus berkembang pesat; ini menjadi sebuah faktor karena integrasi ke depan mengurangi kemampuan organisasi untuk mendiversifikasi industri dasarnya.
- Ketika sebuah organisasi memiliki baik modal maupun sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola bisnis baru pendistribusian produk-produknya sendiri.
- Ketika keuntungan dari produksi yang stabil sangat tinggi; ini menjadi pertimbangan karena organisasi dapat meningkatkan kemampuan memprediksi permintaan untuk outputnya melalui integrasi ke depan.
- Ketika distributor atau peritel yang ada saat ini memiliki margin laba yang tinggi; situasi ini menyiratkan bahwa sebuah perusahaan dapat mendistribusikan produknya sendiri secara menguntungkan dan menetapkan harganya secara kompetitif melalui integrasi ke depan.

b. Integrasi ke Belakang

Integrasi ke belakang (*backward integration*) adalah sebuah strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan.

Strategi tersebut sangat tepat ketika pemasok perusahaan yang ada saat ini tidak bisa diandalkan, terlampau mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan.

Tujuh pedoman tentang kapan integrasi ke belakang dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:

- Ketika pemasok organisasi saat ini menjadi sangat mahal, atau tidak dapat diandalkan, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan akan onderdil, komponen, barang rakitan, atau bahan mentah.
- Ketika jumlah pemasok sedikit dan jumlah pesaing banyak.
- Ketika industri bersaing di sebuah industri yang berkembang pesat; ini merupakan faktor karena strategi jenis integratif (ke depan, ke belakang, dan horizontal) mengurangi kemampuan organisasi untuk melakukan diversifikasi di industri yang tengah mengalami kemerosotan.
- Ketika organisasi memiliki baik modal maupun sumber daya manusia untuk mengelola bisnis pemasokan bahan mentahnya sendiri yang baru.
- Ketika keuntungan dari harga yang stabil sangat penting; ini menjadi faktor karena organisasi dapat menstabilkan biaya bahan mentahnya dan biaya-biaya lain yang terkait dengan produknya melalui integrasi ke belakang.
- Ketika pemasok saat ini memiliki margin laba yang tinggi, yang menunjukkan bahwa bisnis pemasokan produk atau jasa di suatu industri layak untuk dikembangkan.
- Ketika organisasi perlu mengakuisisi atau memperoleh sumber daya yang dibutuhkannya secara cepat.

c. Integrasi Horizontal

Integrasi horizontal (*horizontal integration*) mengacu pada strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan.

Lima pedoman tentang kapan integrasi horizontal dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:

- Ketika organisasi dapat memperoleh karakteristik monopolistik di suatu wilayah atau kawasan tertentu tanpa bertentangan dengan aturan pemerintah yang melarang “penguasaan substansial” untuk menghambat persaingan.
- Ketika organisasi bersaing di sebuah industri yang sedang berkembang.
- Ketika meningkatnya skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif yang besar.
- Ketika organisasi memiliki baik modal maupun sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola dengan baik organisasi yang berekspansi.
- Ketika pesaing melemah karena kurangnya keterampilan manajerial atau kebutuhan akan sumber daya tertentu yang dimiliki sebuah organisasi; perhatikan bahwa integrasi horizontal tidak akan tepat jika pesaing mempunyai kinerja buruk, sebab dalam kasus ini penjualan industri keseluruhan tengah merosot.

2) Strategi-strategi Intensif

a. Penetrasi Pasar

Penetrasi pasar (*market penetration*) adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar.

Lima pedoman tentang kapan penetrasi pasar dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:

- Ketika pasar saat ini belum jenuh dengan produk atau jasa tertentu.
- Ketika tingkat pemakaian konsumen saat ini dapat dinaikkan secara signifikan.
- Ketika pangsa pasar pesaing utama menurun sementara total penjualan industri meningkat.
- Ketika korelasi antara pengeluaran penjualan euro dan pemasaran euro secara historis tinggi.
- Ketika meningkatnya skala ekonomi memberikan keunggulan kompetitif yang besar.

b. Pengembangan Pasar

Pengembangan pasar (*market development*) meliputi pengenalan produk atau jasa yang saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru.

Enam pedoman tentang kapan pengembangan pasar dapat menjadi strategi yang sangat efektif:

- Ketika saluran-saluran distribusi baru yang tersedia dapat diandalkan, tidak mahal, dan berkualitas baik.
- Ketika organisasi sangat berhasil dalam bisnis yang dijalankannya.
- Ketika pasar baru yang belum dikembangkan dan belum jenuh muncul.
- Ketika organisasi mempunyai modal dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola perluasan operasi.
- Ketika organisasi memiliki kapasitas produksi yang berlebih.
- Ketika industri dasar organisasi dengan cepat berkembang menjadi global dalam cakupannya.

c. Pengembangan Produk

Pengembangan produk (*product development*) adalah sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini. Pengembangan produk biasanya membutuhkan pengeluaran yang besar untuk penelitian dan pengembangan.

Lima pedoman tentang kapan pengembangan produk dapat menjadi strategi yang sangat efektif:

- Ketika organisasi memiliki produk-produk berhasil yang berada di tahap kematangan dari siklus hidup produk; gagasannya di sini adalah menarik konsumen yang terpuaskan untuk mencoba produk baru (yang lebih baik) sebagai hasil dari pengalaman positif mereka dengan produk atau jasa organisasi saat ini.

- Ketika organisasi berkompetisi di industri yang ditandai oleh perkembangan teknologi yang cepat.
- Ketika pesaing utama menawarkan produk berkualitas lebih baik dengan harga "bagus".
- Ketika organisasi bersaing dalam industri dengan tingkat pertumbuhan tinggi.
- Ketika organisasi memiliki kapabilitas penelitian dan pengembangan yang sangat kuat.

3) Strategi Diversifikasi

a. Diversifikasi Terkait

Adalah strategi penambahan produk atau jasa tetapi berkaitan, secara umum disebut diversifikasi terkait.

Enam pedoman tentang kapan diversifikasi terkait dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:

- Ketika organisasi berkompetisi di sebuah industri yang tidak mengalami pertumbuhan atau yang pertumbuhannya lambat.
- Ketika menambahkan produk yang baru namun terkait akan secara signifikan mendongkrak penjualan produk saat ini.
- Ketika produk yang baru namun terkait dapat ditawarkan dengan harga yang sangat bersaing.
- Ketika produk yang baru namun terkait memiliki tingkat penjualan musiman yang dapat mengimbangi puncak dan jurang penjualan yang ada saat ini di perusahaan.
- Ketika produk organisasi yang ada saat ini sedang dalam tahap penurunan dari siklus hidup produk.
- Ketika organisasi memiliki tim manajemen yang kuat.

b. Diversifikasi Tak Terkait

Diversifikasi tak terkait melibatkan usaha untuk mencari dan mengakuisisi perusahaan-perusahaan yang asetnya bernilai rendah, atau yang secara finansial sedang tertekan, atau yang memiliki prospek pertumbuhan tinggi namun kekurangan modal investasi. Masalah utama diversifikasi tak terkait adalah bahwa induk perusahaan harus memiliki tim manajemen puncak yang sangat bagus yang mampu merencanakan, mengorganisasi, memotivasi, mendelegasikan, dan mengendalikan secara efektif.

Sepuluh pedoman tentang kapan diversifikasi tak terkait dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:

- Ketika pendapatan dari produk atau jasa yang saat ini dimiliki organisasi akan meningkat secara signifikan dengan penambahan produk baru yang tidak terkait.
 - Ketika organisasi bersaing di sebuah industri yang sangat kompetitif dan/atau tidak mengalami pertumbuhan sebagaimana diindikasikan oleh margin laba dan pengembalian industri yang rendah.
 - Ketika saluran distribusi organisasi saat ini dapat digunakan untuk memasarkan produk-produk baru kepada konsumen yang ada.
 - Ketika produk baru memiliki pola penjualan kontrasiklus bila dibandingkan dengan produk organisasi saat ini.
 - Ketika industri dasar suatu organisasi mengalami penurunan dalam penjualan dan laba tahunan.
 - Ketika organisasi memiliki modal dan talenta manajerial yang dibutuhkan untuk bersaing dengan baik di industri baru.
 - Ketika organisasi memiliki peluang untuk membeli bisnis tak terkait yang menarik secara investasi.
 - Ketika ada sinergi finansial antara perusahaan yang diakuisisi dan mengakuisisi.
- (Perhatikan bahwa perbedaan penting antara diversifikasi terkait dan tak terkait

adalah bahwa diversifikasi terkait harus didasarkan pada beberapa persamaan dalam hal pasar, produk, atau teknologi, sedangkan diversifikasi tak terkait lebih didasarkan pada pertimbangan laba).

- Ketika pasar yang ada sudah jenuh dengan produk organisasi saat ini.
- Ketika aksi *antitrust* dapat didakwakan terhadap organisasi yang secara historis telah berkonsentrasi pada satu jenis industri.

4) Strategi Defensif

a. Penciutan (*Retrenchment*)

Penciutan terjadi manakala sebuah organisasi melakukan pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun. Kadang kala disebut pembalikan atau strategi reorganisasional, penciutan dirancang untuk memperkuat kompetensi khusus dasar suatu organisasi.

Lima pedoman tentang kapan penciutan dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:

- Ketika sebuah organisasi memiliki kompetensi khusus yang jelas namun gagal untuk secara konsisten memenuhi maksud dan tujuannya dari waktu ke waktu.
- Ketika organisasi merupakan salah satu pesaing terlemah di suatu industri tertentu.
- Ketika organisasi ditandai oleh ketidakefisienan, profitabilitas yang rendah, semangat kerja karyawan yang buruk, dan tekanan dari pemegang saham untuk memperbaiki kinerja organisasi.
- Ketika organisasi gagal untuk memanfaatkan peluang eksternal, meminimalkan ancaman eksternal, mengambil keuntungan dari kekuatan internal, dan mengatasi kelemahan internal dari waktu ke waktu; itu artinya, ketika manajer strategis organisasi telah gagal menjalankan tugasnya (dan kemungkinan harus digantikan oleh individu yang lebih kompeten).

- Ketika organisasi tumbuh membesar terlampau cepat sehingga reorganisasi internal besar-besaran dibutuhkan.

b. Divestasi

Menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi disebut dengan divestasi (*divestiture*). Divestasi sering dipakai untuk mendapatkan modal guna akuisisi atau investasi strategis lebih jauh. Divestasi dapat menjadi bagian dari keseluruhan strategi pengurangan untuk membebaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang membutuhkan terlalu banyak modal, atau yang tidak begitu sesuai dengan aktivitas-aktivitas perusahaan yang lain.

Enam pedoman tentang kapan divestasi dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:

- Ketika sebuah organisasi menjalankan strategi pengurangan dan gagal untuk mencapai perbaikan yang diperlukan.
- Ketika suatu divisi membutuhkan lebih banyak sumber daya agar lebih kompetitif dari yang dapat disediakan oleh perusahaan.
- Ketika suatu divisi bertanggung jawab terhadap kinerja keseluruhan organisasi yang buruk.
- Ketika suatu divisi tidak mampu menyesuaikan diri dengan bagian organisasi yang lain; ini bisa merupakan akibat dari pasar, konsumen, manajer, karyawan, nilai-nilai, atau kebutuhan yang secara radikal berbeda.
- Ketika sejumlah besar dana dibutuhkan dalam waktu dekat dan tidak dapat diperoleh dengan cara lain.
- Ketika tindakan *antitrust* pemerintah mengancam sebuah organisasi.

c. Likuidasi

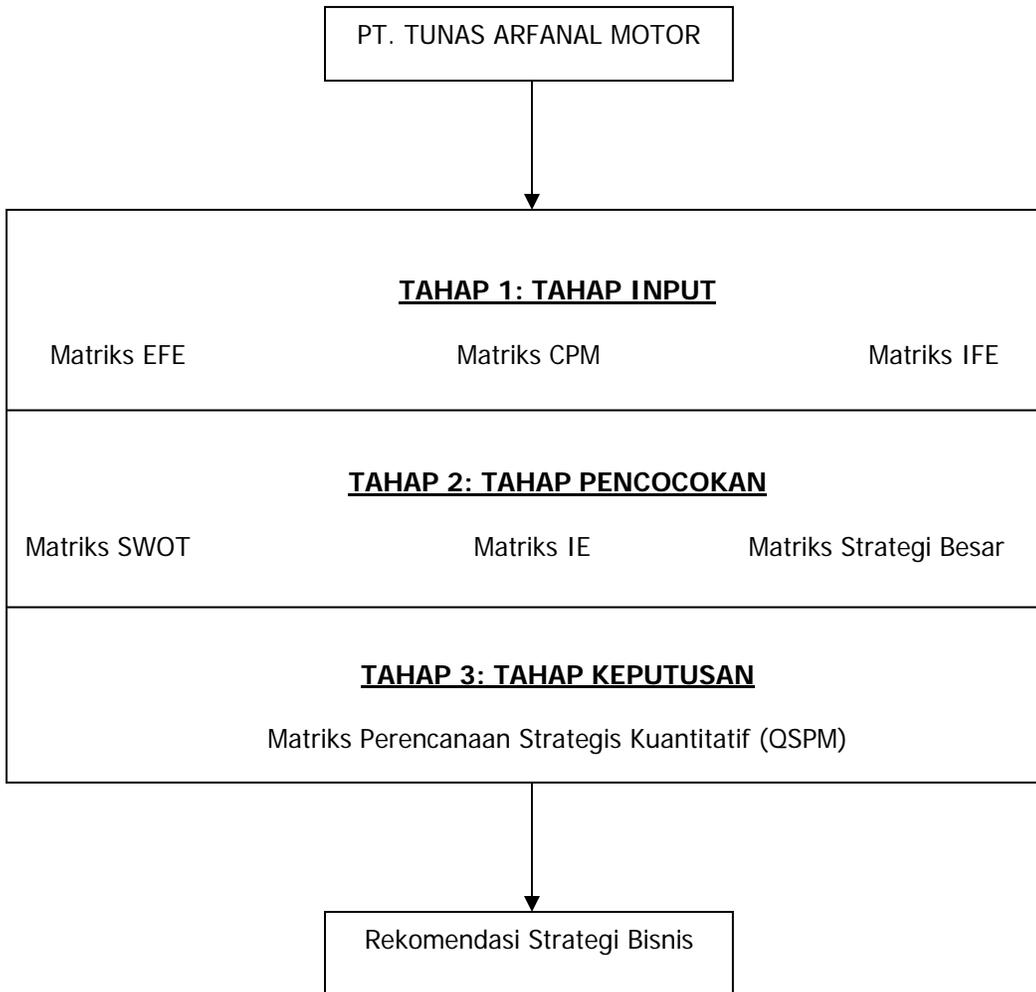
Menjual seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah, untuk kekayaan berwujudnya disebut likuidasi (*liquidation*). Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan

dan konsekuensinya bisa menjadi sebuah strategi yang sulit secara emosional. Namun demikian, lebih baik menghentikan operasi daripada terus menderita kerugian uang dalam jumlah yang besar.

Tiga pedoman tentang kapan likuidasi dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif:

- Ketika sebuah organisasi sudah menjalankan strategi pengurangan dan divestasi, namun tak satu pun berhasil.
- Ketika satu-satunya alternatif suatu organisasi adalah menyatakan diri bangkrut. Likuidasi merepresentasikan cara yang paling sistematis dan terencana untuk mendapatkan sebesar mungkin uang tunai dari penjualan aset perusahaan. Sebuah perusahaan dapat secara legal menyatakan dirinya bangkrut dan kemudian melikuidasi divisi-divisinya untuk memperoleh modal yang diperlukan.
- Ketika pemegang saham perusahaan dapat meminimalkan kerugian mereka dengan menjual aset organisasi.

2.2 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.6 Kerangka Pemikiran Teoritis