

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Definisi Strategi

Strategi merupakan hal penting bagi kelangsungan hidup dari suatu perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan perusahaan yang efektif dan efisien, perusahaan harus bisa menghadapi setiap masalah-masalah atau hambatan yang datang dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan.

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan, dalam pengembangannya konsep mengenai strategi harus terus memiliki perkembangan dan setiap orang mempunyai pendapat atau definisi yang berbeda mengenai strategi. Strategi dalam suatu dunia bisnis atau usaha sangatlah di butuhkan untuk pencapaian visi dan misi yang sudah di terapkan oleh perusahaan, maupun untuk pencapaian sasaran atau tujuan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

Menurut David (2011:18-19) Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau joint venture. Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Jadi strategi adalah sebuah tindakan aksi atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah di tetapkan.

Menurut Tjiptono (2006:3) istilah strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *strategia* yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi seorang jenderal. Strategi juga bisa diartikan suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer pada daerah – daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu.. Sedangkan Menurut

Menurut Pearce II dan Robinson (2008:2), strategi adalah rencana berskala besar, dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan

Perusahaan dari definisi tersebut, dapat di simpulkan bahwa pengertian dari Strategi adalah sebuah tindakan proses perencanaan untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan, dengan melakukan hal-hal yang bersifat terus menerus sesuai keputusan bersama dan berdasarkan sudut pandang kebutuhan pelanggan.

Rangkuti (2013:183) berpendapat bahwa strategi adalah perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah di tetapkan berdasarkan misi yang telah di tetapkan sebelumnya.

Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert. Jr (2005), konsep strategi dapat di definisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda yaitu : (1) dari perspektif apa suatu organisasi ingin dilakukan (*intens to do*), dan (2) dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan (*eventually does*).

Dari definisi tersebut penulis menyimpulkan bahwa pengertian strategi adalah hal hal yang perusahaan ingin lakukan untuk mencapai suatu tujuan yang telah di tetapkan sebelumnya.

Dalam buku *Analisis SWOT Teknis Membedah Kasus Bisnis*, Rangkuti (2013:3-4) mengutip pendapat dari beberapa ahli mengenai strategi, di antaranya :

1. Chandler : Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.
2. Learned, Christensen, Andrews, dan Guth : Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak.
3. Argyris, Mintzberg, Steiner dan Miner : Strategi merupakan respons secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat memengaruhi organisasi.
4. Porter : Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

5. Andrews, Chaffe : Strategi adalah kekuatan motivasi untuk stakeholders, seperti stakeholders, debtholders, manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah, dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.
6. Hamel dan Prahalad : Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan pelanggan di masa depan. Dengan demikian, perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competencies). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Dari definisi-definisi di atas maka dapat di simpulkan bahwa strategi adalah alat untuk mencapai tujuan atau keunggulan bersaing dengan melihat faktor eksternal dan internal perusahaan. Perusahaan melakukan tindakan yang dapat menjadikan keuntungan baik untuk perusahaan maupun pihak lain yang berada di bawah naungan perusahaan.

2.2 Definisi Manajemen Strategis

Pengertian manajemen strategis menurut Pearce II dan Robinson, Jr (2008:5) adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang merupakan hasil dari formula dan implementasi dari rencana yang telah didisain untuk mencapai tujuan perusahaan. Dan menurut Kuncoro (2006:7), Manajemen strategi terdiri dari analisis, keputusan, dan aksi yang di ambil organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Menurut Robbins (2007:218) manajemen strategis adalah sekelompok keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi. Manajemen strategis penting karena dapat membuat perbedaan dalam seberapa baik kinerja suatu organisasi dan berhubungan dengan kenyataan bahwa organisasi dari semua jenis dan ukuran menghadapi situasi yang terus berubah..

Dari definisi tersebut, dapat di simpulkan bahwa pengertian dari manajemen strategis adalah serangkaian atau sekumpulan keputusan dan tindakan untuk

menciptakan keunggulan kompetitif serta menentukan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan jangka panjang.

Menurut David (2011:5) Manajemen strategis dapat di definisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana di siratkan oleh definisi ini, manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Jadi manajemen strategis adalah suatu perumusan atau tindakan yang berfokus pada tujuan manajemen di dalam perusahaan atau organisasi.

Menurut Siagian (2007:7), Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan di implementasi oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangkai tujuan organisasi tersebut.

Menurut Hubies dan Najib (2008:18), Manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Manajemen strategis di definisikan 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.

Dari definisi di atas dapat di simpulkan bahwa manajemen strategis adalah kumpulan keputusan dan tindakan manajerial yang dibuat manajemen puncak demi tercapai tujuan organisasi yang mencakup perumusan, implementasi dan evaluasi rencana strategi.

Menurut Jorfi, Yaccob dan Shah (2011), Manajemen strategis merupakan salah satu mata pelajaran yang sedang dibahas dan semakin menarik bidang manajemen pembangunan. Manajemen strategis adalah pendekatan sistematis untuk utama dan semakin bertanggung jawab penting dari manajemen umum untuk posisi dan berhubungan organisasi dengan lingkungannya dalam cara yang akan memastikan kesuksesan dan membuatnya aman dari kejutan.

Menurut Kirovska (2011), Manajemen strategis adalah proses proaktif untuk mencapai kompatibilitas jangka panjang dari area yang terkait di bidang pariwisata yang di rencanakan. Sedangkan menurut York dan Miree (2012), Manajemen strategis adalah program bisnis yang menantang untuk mengajar karena melakukan integrasi baik di tingkat konseptual dan operasional manajemen.

2.3 Definisi Strategi Bisnis

Tunggal (2004:37) menjelaskan bahwa strategi bisnis merupakan strategi yang harus di jadikan landasan berpikir utama dalam pembuatan strategi teknologi informasi karena dalam strategi tersebut di sebutkan visi dan misi perusahaan beserta target kinerja masing – masing fungsi dan struktur organisasi.

Jatmiko (2004:135) menyatakan bahwa strategi bisnis merupakan serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkordinasi yang dirancang untuk menyediakan nilai bagi pelanggan dan dirancang untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengeksplorasi kompetensi inti dari pasar produk tunggal atau produk individual dan spesifik.

Dari beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian strategi bisnis adalah serangkaian tindakan yang terintegrasi dan terkordinasi yang di jadikan landasan berpikir utama dalam pembuatan strategi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif

2.4 Tahapan Manajemen Strategis

Strategi yang baik dan tepat memiliki proses yang lebih terperinci. Menurut David (2011:6) Proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap: perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi. Tahapan tersebut, yaitu :

1. Perumusan Strategi

Perumusan strategi terdiri dari:

- 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

- Pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan

Isu – isu perumusan strategi mencakup penentuan bisnis apa yang akan di masuki, bisnis apa yang tidak akan di jalankan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, perlukah ekspansi atau diversifikasi operasi dilakukan, perlukah perusahaan terjun ke pasar internasional, perlukah merger atau penggabungan usaha dibuat, dan bagaimana menghindari pengambilalihan yang merugikan. Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya yang tak terbatas, para penyusun strategi harus memutuskan strategi alternatif mana yang akan paling menguntungkan perusahaan.

2. Penerapan Strategi

Pada tahap penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi strategi yang telah di rumuskan dapat di jalankan.

Tahap penerapan strategi terdiri dari :

- Pengembangan budaya yang suportif pada strategi
- Penciptaan struktur organisasional yang efektif
- Pengerahan ulang upaya-upaya pemasaran
- Penyiapan anggaran
- Pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi
- Pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi

Sering kali dianggap sebagai tahap paling sulit dalam manajemen strategis, penerapan atau implementasi strategi membutuhkan disiplin, komitmen, dan pengorbanan personal. Penerapan strategi yang berhasil bergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan, yang lebih merupakan seni daripada pengetahuan. Strategi tersebut dirumuskan, namun bila tidak di terapkan tidak ada gunanya.

3. Penilaian Strategi

Penilaian 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. Tahap aktivitas penilaian strategi terdiri dari :

- Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi saat ini
- Pengukuran kinerja
- Pengambilan langkah korektif

Penilaian strategi di perlukan karena apa yang berhasil saat ini tidak perlu berhasil nanti. Keberhasilan senantiasa menciptakan persoalan baru dan berbeda, organisasi yang mudah berpuas diri akan mengalami kegagalan.

2.5 Tingkatan Strategi

Menurut Wheelen dan David (2008:15) Ada beberapa tingkatan dalam strategi untuk perusahaan besar, ada tiga tingkatan strategi manajemen yang berkembang sesuai dengan perkembangan usaha perusahaan 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 lini produk. Ada 3 macam strategi yang dapat dipakai pada strategi tingkat korporasi ini, yaitu strategi pertumbuhan (*growth strategy*) adalah strategi berdasarkan terhadap tahap pertumbuhan yang sedang dilalui perusahaan. Strategi stabilitas (*Stability Strategy*) adalah strategi dalam menghadapi kemerosotan penghasilan yang sedang dihadapi oleh suatu perusahaan. Dan retrenchment strategy adalah strategi yang diterapkan untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

2. Strategi Bisnis (*Business Strategy*)

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

Ada tiga macam strategi yang dapat digunakan pada strategi tingkat bisnis ini, yaitu “Strategi Keunggulan Biaya, Strategi Diferensiasi dan Strategi Fokus”. Strategi fokus itu sendiri terdiri dari fokus biaya dan fokus diferensiasi. Pada tingkat bisnis, strategi bersifat departemental. Strategi pada tingkat ini dirumuskan dan ditetapkan oleh para manajer yang disertai tugas tanggung jawab oleh manajemen puncak untuk mengelola bisnis yang bersangkutan. Strategi yang diterapkan pada unit bisnis sering disebut dengan generic strategy.

Strategi bisnis merupakan dasar dari usaha yang dikoordinasikan dan ditopang, yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan usaha jangka panjang. Strategi bisnis menunjukkan bagaimana tujuan jangka panjang dicapai. Dengan demikian, suatu strategi bisnis dapat didefinisikan sebagai suatu pendekatan umum yang menyeluruh yang mengarahkan tindakan – tindakan utama suatu perusahaan.

Sedangkan yang dimaksud dengan strategi bisnis perusahaan adalah pola keputusan dalam perusahaan yang menentukan dan mengungkapkan sasaran, maksud dan tujuan- tujuan yang menghasilkan kebijakan, perencanaan untuk mencapai tujuan. Strategi perusahaan berlaku bagi seluruh perusahaan baik itu perusahaan besar atau perusahaan kecil, sedangkan strategi bisnis hanya berfokus pada penentuan bagaimana perusahaan akan bersaing dan penempatan diri diantara pesaingnya.

3. Strategi Fungsional (*Functional Strategy*)

Merupakan strategi yang terjadi di level fungsional seperti, operasional, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia. Riset dan pengembangan dimana strategi ini akan meningkatkan area fungsional perusahaan sehingga mendapat keunggulan bersaing. Strategi ini harus mengacu pada strategi bisnis dan strategi korporasi. Memfokuskan pada memaksimalkan produktivitas sumber daya yang digunakan dalam memberikan value terbaik untuk pemenuhan kebutuhan pelanggan (customer). Strategi fungsional sering juga disebut Value-based-strategy.

2.6 Tipe Tipe Strategi

Tipe – tipe strategi menurut David (2009:252-272) :

1) Strategi Integrasi

a. Integrasi ke Depan (*forward integration*)

Integrasi ke depan (*forward integration*) adalah upaya memiliki atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer. Saat ini semakin banyak perusahaan manufaktur (pemasok) yang menjalankan strategi integrasi kedepan dengan cara mendirikan situs web untuk menjual produk-produk mereka secara langsung kepada konsumen. Strategi tersebut menyebabkan gejolak di sejumlah industri.

b. Integrasi ke Belakang (*Backward integration*)

Integrasi ke belakang (*backward integration*) adalah strategi untuk mencoba memiliki atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pemasok. Strategi ini sangat tepat di gunakan ketika perusahaan pemasok saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan mereka. Persaingan global juga memacu perusahaan untuk mengurangi jumlah pemasoknya dan menuntut pelayanan dan mutu yang lebih baik dari yang ada sekarang ini.

c. Integrasi Horizontal (Horizontal Integration)

Strategi pertumbuhan integrasi horizontal dilakukan melalui akuisisi perusahaan pesaing yang memiliki *line of business* yang sama. Yang dapat dilakukan dalam strategi ini adalah dengan meningkatkan ukuran perusahaan, meningkatkan penjualan, keuntungan dan pasar potensial dari perusahaan .

2) Strategi Intensif

a. Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Strategi penetrasi pasar berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk dan jasa yang sudah ada di pasar melalui usaha pemasaran yang gencar. Strategi ini sering di gunakan sendirian atau di kombinasikan dengan strategi lainnya. Penetrasi pasar dapat terdiri dari upaya menambah jumlah pramuniaga, menambah belanja iklan, melakukan promosi penjualan ekstensif, atau meningkatkan upaya publisitas.

b. Pengembangan Pasar (*Market Development*)

Pengembangan pasar terdiri dari upaya memperkenalkan produk atau jasa yang ada ke wilayah geografis baru. Berikut ini adalah panduan mengenai kapan pengembangan pasar dapat menjadi strategi yang efektif :

- a. Ketika ada saluran-saluran distribusi baru yang dapat diandalkan, murah, dan bermutu baik.
- b. Ketika organisasi sangat berhasil dalam hal yang di kerjakannya.
- c. Ketika ada pasar baru yang belum di manfaatkan dan belum jenuh.
- d. Ketika organisasi mempunyai modal maupun sumber daya manusia yang di perlukan untuk mengelola operasi yang semakin besar.
- e. Ketika organisasi mempunyai kapasitas produksi yang berlebihan.
- f. Ketika lingkup industri dasar organisasi menjadi global dengan cepat.

c. Pengembangan Produk (*Product Development*)

Pengembangan produk adalah strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk/jasa yang sudah ada. Pengembangan produk biasanya memerlukan biaya yang besar untuk penelitian dan pengembangan.

Lima hal yang bisa dijadikan pedoman kapan sebaiknya menerapkan strategi pengembangan produk secara efektif, yaitu :

- Ketika organisasi mempunyai produk sukses yang mencapai tahap kematangan dalam daur hidupnya; idenya adalah menarik para pelanggan yang puas untuk mencoba produk-produk baru (yang lebih baik) karena mereka memiliki pengalaman positif dengan produk atau jasa organisasi saat ini.
- Ketika organisasi bersaing dalam industri dimana perkembangan teknologi terjadi sangat cepat.
- Ketika para pesaing utama menawarkan produk dengan mutu lebih baik dan harga yang sebanding.
- Ketika organisasi bersaing dalam industri yang tumbuh cepat.
- Ketika organisasi mempunyai kemampuan penelitian dan pengembangan yang sangat kuat

3) Strategi Diversifikasi

a. *Diversifikasi Konsentris*

Enam hal yang bisa menjadi pedoman kapan diversifikasi konsentris tepat dilakukan, yaitu :

- Ketika organisasi bersaing dalam industri yang tidak tumbuh atau pertumbuhannya lambat.
- Ketika menambah produk baru, namun masih terkait, akan meningkatkan penjualan produk yang ada saat ini secara signifikan.
- Ketika produk baru, namun masih terkait, dapat di tawarkan dengan harga yang sangat bersaing.
- Ketika produk baru, namun masih terkait mempunyai fluktuasi penjualan musiman yang menyeimbangkan fluktuasi penjualan perusahaan tersebut saat ini.
- Ketika produk-produk organisasi saat ini dalam tahap daur hidup produk yang menurun.
- Ketika organisasi mempunyai tim manajemen yang kuat.

b. *Diversifikasi Horisontal (Horizontal Diversification)*

Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horisontal (*Horizontal diversification*). Risiko strategi ini tidak sebesar diversifikasi konglomerat karena perusahaan pasti sudah mengenal pelanggan yang sudah ada.

c. *Diversifikasi konglomerat (Conglomerate Diversification)*

Menurut Purwanto (2008:120) “Strategi ini dilakukan dengan cara mengakuisisi perusahaan lain yang memiliki *line of business* yang sama sekali berbeda”.

Strategi ini dilakukan untuk beberapa alasan, di antaranya :

- Perusahaan di dalam industri yang pertumbuhannya lambat mengakuisisi perusahaan yang berada dalam industri yang berkembang cepat dengan tujuan untuk meningkatkan pertumbuhan total.
- Perusahaan yang memiliki kelebihan uang cash sering mendapatkan bahwa investasi dalam industri yang berbeda merupakan strategi yang sangat menguntungkan.
- Perusahaan yang mengakuisisi memiliki kemampuan manajemen, finansial dan teknik serta pemasaran yang bisa diaplikasikan kepada perusahaan yang lebih lemah sehingga dapat meningkatkan kemampuan laba perusahaan yang lemah

tersebut.

- Perusahaan melakukan diversifikasi dengan maksud membagi-bagi risiko ke dalam beberapa industri.

4) Strategi Defensif

a. Rasionalisasi biaya (*Retrenchment*)

Rasionalisasi biaya (*retrenchment*) terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Rasionalisasi biaya dirancang untuk memperkuat kompetensi pembeda dasar organisasi.

b. Divestasi (*Divestiture*)

Menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi disebut divestasi (*Divestiture*). Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan untuk akuisisi atau investasi strategis lebih lanjut. Divestasi dapat menjadi bagian dari strategi rasionalisasi biaya menyeluruh untuk melepaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang memerlukan modal terlalu besar atau tidak cocok dengan aktivitas lainnya dalam perusahaan.

c. Likuidasi (*Liquidation*)

Likuidasi (*liquidation*) adalah menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan akibatnya bisa merupakan strategi yang secara emosional sulit dilakukan.

2.7 Strategi Generik

Strategi yang dikemukakan oleh Michael Porter (David:2009:275-280), yang terdiri dari empat macam yaitu:

1) Strategi Kepemimpinan Biaya (*Overall Cost Leadership*)

Strategi yang menekankan pada produksi yang distandarisasi dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga.

Terdapat dua alternatif kepemimpinan biaya, yaitu:

(1) Strategi biaya rendah (*low cost strategy*)

Strategi yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada harga yang terendah yang tersedia di pasar.

(2) Strategi nilai terbaik (*best value*)

Strategi yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada nilai harga yang terbaik, yang tersedia di pasar; strategi nilai terbaik bertujuan untuk menawarkan serangkaian produk atau jasa pada harga yang serendah mungkin dibandingkan dengan produk pesaing dengan atribut serupa.

Sasaran (*target*) strategi tipe 1 dan tipe 2 adalah pasar yang besar.

2) Diferensiasi (*Differentiation*)

Strategi yang bertujuan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dianggap unik di industri dan diarahkan kepada konsumen yang relatif peka terhadap harga.

3) Fokus (*Focus Strategy*)

Memproduksi produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan sekelompok kecil konsumen. Terdapat dua alternatif strategi fokus, yaitu:

(1) Strategi fokus biaya rendah (*low cost focus*)

Strategi yang menawarkan produk atau jasa kepada sekelompok kecil konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar.

(2) Strategi fokus nilai terbaik (*best value focus*)

Strategi yang menawarkan produk atau jasa kepada sejumlah kecil konsumen dengan nilai harga terbaik yang tersedia di pasar.

• Lima Strategi Generik Porter

Tipe 1: Kepemimpinan Biaya – Biaya rendah

Tipe 2: Kepemimpinan Biaya – Nilai terbaik

Tipe 3: Diferensiasi

Tipe 4: Fokus – Biaya rendah

Tipe 5: Fokus – Nilai terbaik

	Kepemimpinan Biaya	Diferensiasi	Fokus
Besar	Tipe 1	Tipe 3	-

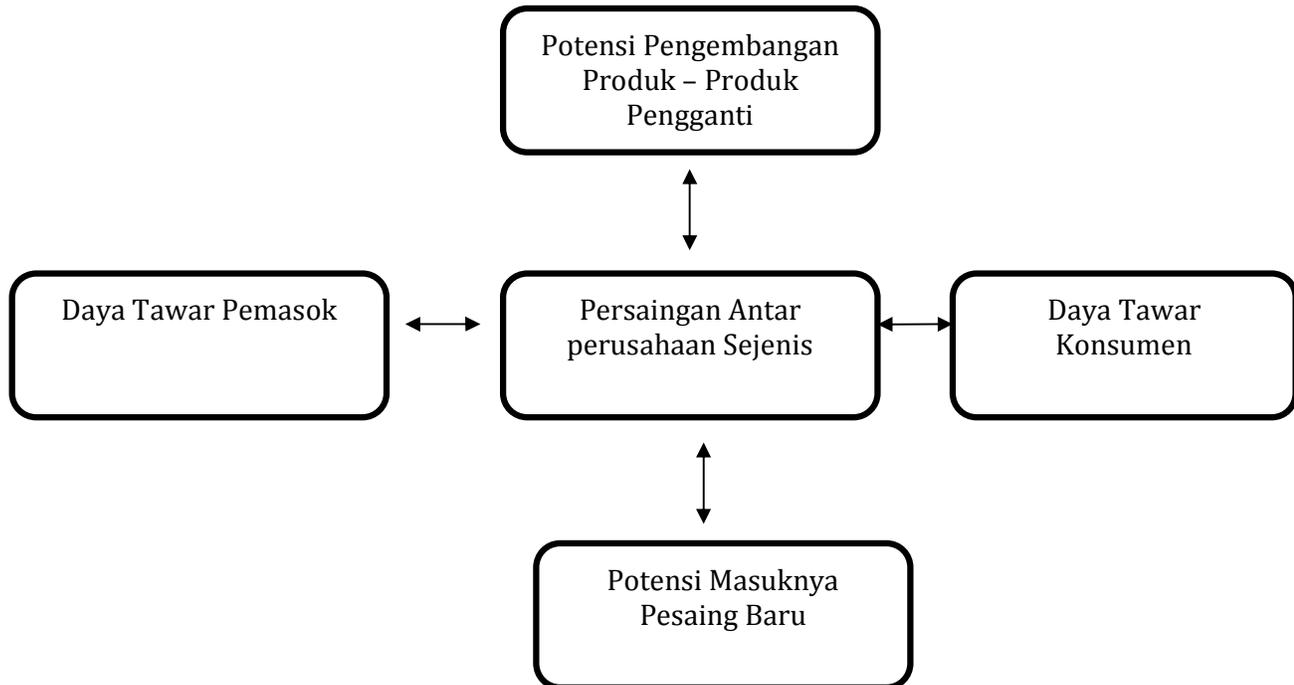
	Tipe 2		
Kecil	-	Tipe 3	Tipe 4 Tipe 5

Sumber : David 2010

Gambar 2. 1 Strategik Generik

2.8 Analisis Kompetitif Model Lima Kekuatan Porter

David (2009 : 145-151) menyatakan bahwa model lima kekuatan porter merupakan suatu pendekatan yang di gunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri. Intensitas persaingan antar perusahaan sangat beragam dari satu industri ke industri lain.



Sumber: David (2009:146)

Gambar 2. 2 Model Lima Kekuatan Kompetisi Menurut Porter

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

- 1) Persaingan Antarperusahaan Sejenis

Persaingan antarperusahaan saingan biasanya merupakan yang paling hebat dari lima kekuatan kompetitif. Strategi yang di jalankan oleh sebuah perusahaan dapat berhasil hanya sejauh ia menghasilkan keunggulan kompetitif atas strategi yang di jalankan perusahaan 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.

2) Potensi Masuknya Pesaing Baru

Bila perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke suatu industri tertentu, intensitas persaingan antarperusahaan akan meningkat. Hambatan bagi masuknya perusahaan baru dapat mencakup kebutuhan untuk mencapai skala ekonomi secara cepat, kebutuhan untuk menguasai teknologi dan trik – trik praktis, kurangnya pengalaman, loyalitas konsumen yang kuat, prefensi 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.

3) Potensi Pengembangan Produk Pengganti

Di banyak industri, perusahaan berkompetisi ketat dengan produsen produk-produk pengganti di industri lain. Tekanan kompetitif yang meningkat dari produk pengganti bertambah ketika harga relatif produk pengganti tersebut turun dan manakala biaya peralihan konsumen juga turun. Kekuatan kompetitif produk pesaing bisa diukur dengan penelitian terhadap pangsa pasar yang berhasil diraih produk itu, dan juga dari rencana perusahaan tersebut untuk meningkatkan kapasitas produksi dan penetrasi pasar.

4) 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.

5) Daya Tawar Konsumen

Daya tawar konsumen dapat menjadi kekuatan terpenting yang memengaruhi keunggulan kompetitif. Konsumen memiliki daya tawar yang semakin besar dalam kondisi-kondisi berikut :

- 1 Jika mereka dapat dengan mudah dan murah beralih ke merek atau pengganti pesaing.
- 2 Jika mereka menduduki tempat yang sangat penting bagi penjual
- 3 Jika penjual menghadapi masalah menurunnya permintaan konsumen
- 4 Jika mereka memegang informasi tentang produk, harga, dan biaya penjual
- 5 Jika mereka memegang kendali mengenai apa dan kapan mereka bisa membeli produk.

2.9 Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah salah satu cara perusahaan untuk menentukan strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Menurut David (2009 : 324) teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka kerja pengambilan keputusan tiga tahap :

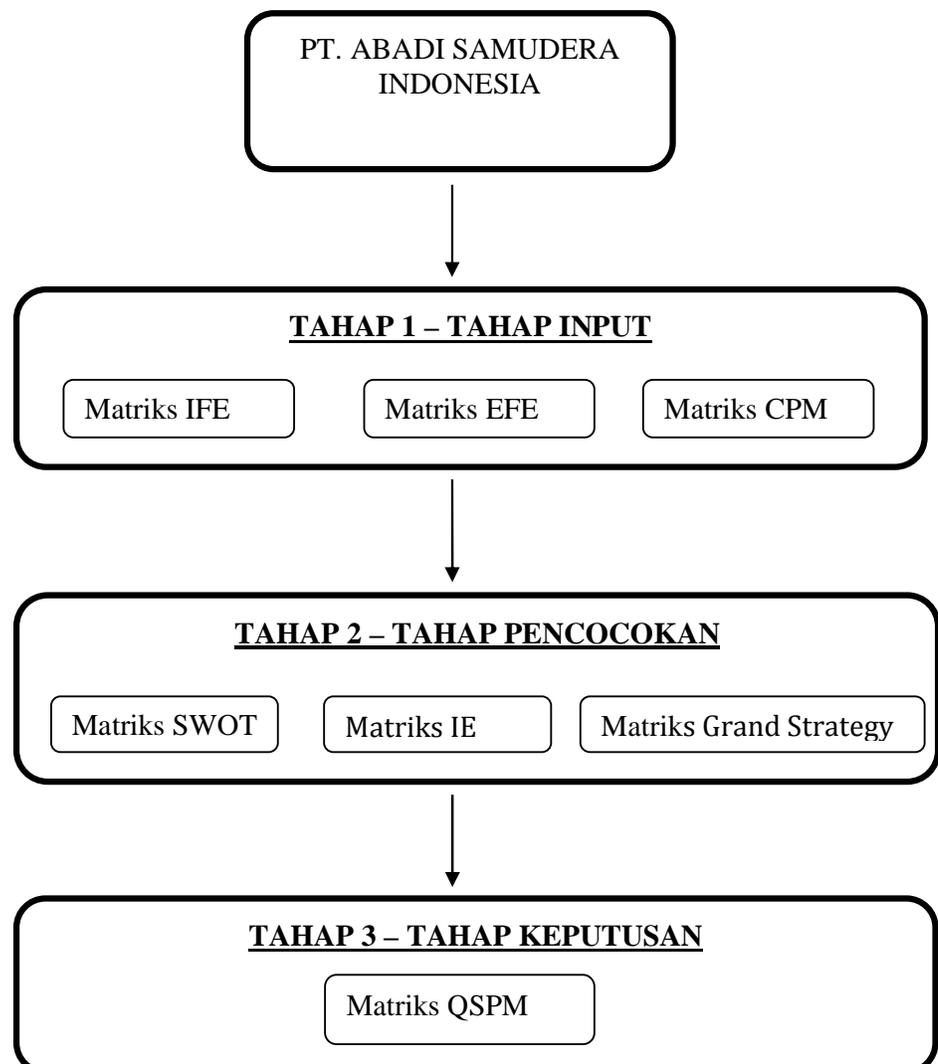
- Tahap 1 dalam kerangka kerja perumusan strategi terdiri atas Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (External Factor Evaluation – EFE), Matriks Evaluasi Faktor Internal (Internal Factor Evaluation – IFE), dan Matriks Profil Kompetitif (Competitive Profile Matrix – CPM). Tahap ini disebut Tahap Input. Tahap ini meringkas informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi.
- Tahap 2, disebut Tahap Pencocokan, berfokus pada menciptakan alternatif strategi yang layak dengan memperhatikan faktor eksternal dan internal utama. Teknik tahap 2 mencakup Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (Strength-Weakness-Opportunities-Threats-SWOT), Matriks Evaluasi Tindakan dan Posisi Strategi (Strategic Position and Action Evaluation-SPACE), Matriks Boston Consulting Group (BCG), Matriks Internal-Eksternal (Internal-External-IE), dan Matriks Strategi Besar (Grand

Strategy Matrix).

Tahap 3, disebut Tahap Keputusan, melibatkan satu teknik saja, yaitu 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.

2.10 Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini dijabarkan pada gambar 2.3 sebagai berikut :



Gambar 2. 3 Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka pemikiran diatas terdiri dari :

- Tahap Input : Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks CPM
- Tahap Pencocokan : Matriks SWOT, Matriks IE, Matriks Grand Strategy
- Tahap Keputusan : Matriks QSPM

