

## **BAB 2**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Konsep manajemen strategis**

##### **2.1.1 Pengertian manajemen strategis**

Menurut David (2011:5), manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional.

Menurut Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger (2008:3), manajemen strategis adalah serangkaian keputusan manajerial dan tindakan yang menentukan kinerja jangka panjang dari perusahaan. Ini mencakup pemindaian lingkungan (baik eksternal dan internal) perumusan strategi (strategy atau perencanaan jangka panjang) pelaksanaan dan evaluasi pengendalian strategy.

Menurut Aime Heene dan Sebastian (2010:9-10), manajemen strategi adalah kesatuan proses manajemen pada suatu organisasi yang berulang-ulang dalam menciptakan nilai serta kemampuan untuk menghantar dan memperluas distribusinya kepada pemangku kepentingan ataupun pihak lain yang berkepentingan. Terdapat 5 tugas dalam manajemen strategi:

- Mengembangkan visi dan misi
- Menetapkan tujuan dan sasaran
- Menciptakan suatu strategi mencapai sasaran
- Mengimplementasikan dan melaksanakan strategi
- Mengevaluasi strategi dan pengarahannya

Menurut Afin (2013:45), manajemen strategis adalah cara menumbuhkan dan mengatur strategi sebuah organisasi atau perusahaan sehingga bisa mencapai tujuannya dengan baik dan tepat sesuai sasaran dan waktu yang telah ditetapkan. Hal itu akan membentuk sebuah strategi

menentukan arah dan langkah-langkah selanjutnya yang akan dipakai untuk kemajuan perusahaan tersebut. Oleh karena itu, diperlukan adanya pemikiran-pemikiran serius dan mumpuni untuk mengatur strategi.

Menurut Indriyanty (2013:3), manajemen strategis merupakan bagian fundamental dari strategi korporat adalah keputusan mengenai arena bisnis yang akan di masuki atau di tinggalkan oleh perusahaan. Strategi korporat bertujuan untuk menyinergikan hubungan lintas *unit bussines*

Menurut Pearce II dan Robinson,Jr (2008:5), adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang merupakan hasil dari formula dan impementasi dari rencana yang telah didisain untuk mencapai tujuan perusahaan

Menurut David (2011:6), proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap yaitu perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi.

Menurut John dan Richard (Hendra, 2011), manajemen strategis adalah seperangkat alat keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi dari rencana yang didesain untuk mencapai tujuan. Terdiri atas sembilan tugas pokok:

- Memformulasikan misi perusahaan
- Mengembangkan model analisis tentang strategi perusahaan yang merefleksikan kondisi internal dan kemampuan perusahaan
- Menilai lingkungan eksternal perusahaan
- Menganalisis strategi pilihan yang paling cocok bagi perusahaan
- Mengidentifikasi setiap pilihan strategi dan memilih strategi
- Mengidentifikasi dan menentukan strategi utama perusahaan yang bersifat jangka panjang
- Mengembangkan tujuan dan strategi perusahaan yang bersifat jangka pendek
- Mengimplementasikan strategi yang telah dipilih dengan anggaran dan alokasi sumber daya
- Mengevaluasi keberhasilan dari strategi yang telah diimplementasikan.

### 2.1.2 Perkembangan konsep manajemen strategis

Hunger dan Wheelan (Ismail, 2012:72-74), menjelaskan perkembangan konsep manajemen strategis melalui empat tahap sebagai berikut :

- Perencanaan keuangan dasar: pada tahap ini manajer mulai membuat perencanaan yang serius terutama pada saat mereka diminta mengajukan anggaran yang serius untuk tahun berikutnya.
- Perencanaan berbasis peramalan: karena pembuatan anggaran tahunan dianggap kurang berguna dalam menstimulasi perencanaan jangka panjang, maka para manajer selanjutnya berupaya untuk mengajukan rencana dalam waktu lima tahun mendatang.
- Perencanaan strategis: frustrasi dengan situasi konflik politik di dalam perusahaan, sementara pada saat yang sama diperoleh suatu kenyataan bahwa rencana lima tahunan yang dibuat tidak berjalan efektif, maka manajemen puncak kemudian mengambil kendali terhadap proses perencanaan dengan memulai kegiatan perencanaan strategis.
- Manajemen strategis: menyadari bahwa rencana strategis terbaikpun tidak akan berguna tanpa adanya input dan komitmen dari manajer di level yang lebih rendah, maka manajer puncak pada tahap selanjutnya membentuk kelompok perencanaan yang terdiri dari para manajer dan karyawan kunci pada berbagai jenjang manajemen yang berasal dari berbagai departemen dan kelompok kerja. Mereka mengembangkan dan mengintegrasikan serangkaian rencana strategis dengan tujuan mencapai tujuan utama perusahaan.
- Konsep manajemen strategis memperoleh momentum keberhasilan sebagai model pengembangan strategi perusahaan di era tahun 1990-an di mana banyak perusahaan berskala besar merasakan manfaat dari penerapan manajemen strategis.

### 2.1.3 Proses manajemen strategies

Menurut Ismail (2012:70), proses manajemen strategies adalah sebuah proses yang menghasilkan berbagai keputusan dan tindakan strategis yang akan menunjang pencapaian tujuan perusahaan. Pada saat melakukan kegiatan manajemen strategik, para manajer perusahaan akan mengolah input yang di peroleh melalui evaluasi terhadap misi, tujuan, dan strategi yang di miliki perusahaan saat ini serta analisis terhadap lingkungan internal (melalui analisis ini, perusahaan dapat mengidentifikasi sejumlah peluang dan ancaman). Melalui pengolahan input tersebut, perusahaan akan dapat merumuskan misi dan visi perusahaan.

Menurut Kuncoro, (2006:13), proses manajemen strategies adalah suatu proses yang meliputi sejumlah tahapan yang saling berkaitan dan berurutan. Tahap utama dalam proses manajemen strategik umumnya mencakup analisis lingkungan, formulasi strategy, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

Menurut Hill (2010:12), proses perencanaan manajemen strategi terdiri dari 5 langkah

- pilih misi perusahaan dan goalsMemilih perusahaan Misi utama PERUSAHAAN Dan tujuan Utama PERUSAHAAN.
- menganalisis lingkungan yang kompetitif eksternal organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman.
- menganalisis lingkungan operasi internal yang thye organisasi untuk indetify strenghs dan weekneesses organisasi.
- pilih strategi yang membangun strenghs organisasi dan memperbaiki weekness dalam rangka untuk mengambil keuntungan dari opportunies exsternal dan melawan ancaman eksternal. Strategi ini harus konsisten dengan misi dan tujuan utama thw pf organisasi. Mereka harus kongruen dan merupakan model bisnis yang layak.
- Menerapkan strategi.

#### 2.1.4 Manfaat manajemen strategis

Menurut David (2011:23), manajemen strategis memiliki beberapa manfaat sebagai berikut:

- Memungkinkan sebuah organisasi untuk lebih produktif.
- Memungkinkan sebuah organisasi untuk mengarahkan dan memengaruhi berbagai aktifitas.
- Membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis, dan rasional.
- Mencapai pemahaman dan komitmen dari semua manajer.
- Hadirnya peluang bahwa proses tersebut menyediakan ruang yang mampu memberdayakan individu.

Menurut Greenley (David, 2011:25), manajemen strategis memberikan manfaat berikut ini:

- Memungkinkan untuk identifikasi, penentuan prioritas, dan eksploitasi peluang.
- Memberikan pandangan objektif atas masalah manajemen.
- Merepresentasikan kerangka kerja untuk aktivitas kontrol dan koordinasi yang lebih baik.
- Meminimalkan efek dari kondisi dan perubahan yang jelek.
- Memungkinkan agar keputusan besar dapat mendukung dengan lebih baik tujuan yang telah ditetapkan.
- Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk peluang yang telah teridentifikasi.
- Memungkinkan alokasi sumber daya dan waktu yang lebih sedikit untuk mengoreksi keputusan yang salah atau tidak terencana.
- Menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal diantara staf.
- Membantu mengintegrasikan perilaku individu kedalam usaha bersama.
- Memberikan dasar untuk mengklarifikasi tanggungjawab individu.
- Mendorong pemikiran ke masa depan.

- Menyediakan pendekatan kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk menghadapi masalah dan peluang.
- Mendorong terciptanya sikap positif akan perubahan.
- Memberikan tingkat kedisiplinan dan formalitas kepada manajemen suatu bisnis.

### **2.1.5 Pendekatan manajemen strategis**

Menurut Heene dan Sebastian (2010:78-79), manajemen strategis memiliki dua jenis pendekatan yaitu:

- Pendekatan analitis:

Pendekatan ini fokus pada permasalahan yang ada, tertuju pada evaluasi terhadap aktivitas-aktivitas utamanya yang terkait dengan barang dan jasa, bertujuan pula untuk mendapatkan titik-titik perbaikan maupun pengeliminasian di dalam organisasi.

- Pendekatan konseptual:

Pendekatan ini lebih fokus pada para pelaku dan organisasi. Bagi fokus yang terarah pada para pelaku akan senantiasa diupayakan untuk mempelajari persyaratan-persyaratan apa yang diminta oleh para pelaku internal dan eksternal pada organisasi. Sedangkan bagi fokus yang terarah pada organisasi akan senantiasa dievaluasi kapasitas-kapasitas internal dari organisasi dan memberikan penilaian.

## **2.2 Kriteria berpikir strategis**

Menurut Afri (2013:45-49), memelihara momentum berarti melihat ke depan dan fokus pada saat ini. Peramalan dan perencanaan sangat penting untuk kelanjutan sukses sebuah perusahaan. Strategi berpikir mengajak kita memimpikan bisnis kita di masa datang dan cara memfokuskan diri pada pencapaian visi tersebut. Sebagaimana mengembangkan visi yang strategis untuk bisnis, ada lima kriteria terbesar yang seharusnya menjadi fokus, yaitu sebagai berikut:

- Daya konseptual: kemampuan untuk berpikir tajam dan sistematis tentang masalah-masalah abstrak. Dengan memiliki daya konseptual, kita bisa menciptakan sebuah strategi dalam usaha yang dijalankan.

- Perspektif yang *holistic* atau menyeluruh: kemampuan untuk melihat gambaran secara menyeluruh terhadap terhadap suatu hal dan tidak terkecoh atau disesatkan oleh bagian-bagian yang bermacam-macam. Inilah strategi itu, semua harus dipikirkan masak-masak dari berbagai sudut pandang yang berbeda agar ditemukan suatu hal yang benar-benar bermanfaat dan menguntungkan bagi perusahaan.
- Kreatif: kemampuan berpikir di luar kotak yang selama ini kita tentukan sendiri. Peraturan memang dibuat untuk ditaai, tetapi rutinitas kerja kadangkala harus sedikit diubah agar kita mampu melihat sisi lain yang ternyata lebih memiliki potensi dan berkemungkinan mendapatkan hasil yang lebih maksimal.
- Ekspresif: mampu mengungkapkan apa yang ada dalam pikiran kita. Cara berpikir yang ekspresif terkadang bisa dipandang aneh oleh sebagian orang, terutama mereka yang tidak terbiasa menggunakan otak kanannya untuk berkreasi. Namun, sesuatu yang tidak biasa itu akan menjadi sangat luar biasa apabila kita dapat mengolahnya menjadi bukan hanya ide, tetapi sebuah tindakan nyata.
- Toleransi untuk sifat mendua: pemikiran strategis yang mendua memiliki berbagai keunggulan karena ide yang dikeluarkannya benar-benar *fresh from the brain*. Kemampuan seseorang untuk menganalisis secara efektif meskipun tidak banyak data pendukung atau mungkin datanya saling bertentangan. Juga, kemampuan untuk tetap solid dalam berpikir meskipun mendapat tekanan.
- Rasa untuk melindungi demi kebaikan masa depan: melindungi ide, gagasan, kreativitas, dan semua sarana serta prasarana pendukung yang benar-benar dirasa menunjang kinerja dan kemajuan perusahaan benar-benar diperlukan karena tanpa perasaan ini dapat dipastikan perusahaan tersebut menjadi sulit untuk mencapai tujuan dan sasarannya.

### 2.3 Pengertian dan konsep strategi

Menurut Admin (2009), pengertian strategi secara umum dan khusus adalah sebagai berikut:

- Pengertian umum

Strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

- Pengertian khusus

Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.

Menurut kuncoro (2006:12), strategi adalah sejumlah keputusan dan aksi yang di tunjukan untuk mencapai tujuan (goal) dan menyesuaikan sumber daya organisasi dengan peluang dan tantangan yang di hadapi dalam lingkungan industrinya.

Menurut David (2011:18), 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*.

Menurut Afin (2013:53), strategi yang baik adalah strategi yang sesuai dengan asas kehematan, yaitu jelas, sederhana, dan spesifik. Strategi tersebut akan memudahkan siapa saja yang akan menjadi pelaksana suatu proyek atau pekerjaan dalam sebuah organisasi maupun perusahaan. Strategi yang ringkas dan jelas tersebut akan mudah dipublikasikan menjadi tugas dan wewenang masing-masing karyawan atau anggota sesuai dengan bidang kerja masing-masing. Dengan adanya strategi



tersebut, tidak ada lagi kerancuan dan saling tumpang tindih dalam melaksanakan tugas yang seharusnya dikerjakan oleh bagian lainnya.

Menurut Kaplan dan Norton (2004:4-32), strategi mendeskripsikan bagaimana perusahaan bertujuan untuk menciptakan nilai bagi para pemangku kepentingan, pelanggan dan masyarakat. Strategi bukanlah proses manajemen yang berdiri sendiri, ini adalah salah satu langkah dalam sebuah kontinum yang logis yang menggerakkan organisasi dari pernyataan misi tingkat tinggi untuk pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan baris depan dan belakang kantor. Strategi dikembangkan dan berevolusi dari waktu ke waktu untuk memenuhi perubahan kondisi yang ditimbulkan oleh lingkungan eksternal dan kemampuan internal. Beberapa prinsip strategi menurut Kaplan dan Norton (2004:10-13):

- Strategi menyeimbangkan kekuatan yang bertentangan
- Strategi didasarkan pada proposisi nilai pelanggan yang berbeda
- Nilai diciptakan melalui proses bisnis internal
- Strategi terdiri dari tema yang melengkapi secara bersamaan
- Keselarasan strategis menentukan nilai aset tak berwujud

Menurut Michael Porter (Kaplan dan Norton, 2004:319), esensi dari strategi adalah dalam kegiatan memilih untuk melakukan kegiatan yang berbeda dari saingan.

Menurut Ismail (2012:24), pada awalnya konsep strategi didefinisikan sebagai berbagai cara untuk mencapai tujuan (*ways to achieve ends*). Konsep *generic* ini terutama sesuai dengan perkembangan awal penggunaan konsep strategi yang digunakan dalam dunia militer. Sejalan dengan perkembangan konsep manajemen strategis, strategi tidak didefinisikan hanya semata-mata sebagai cara untuk mencapai tujuan karena strategi dalam konsep manajemen strategis mencakup juga penetapan berbagai tujuan itu sendiri (melalui berbagai keputusan strategis yang dibuat oleh manajemen perusahaan) yang diharapkan akan menjamin terpeliharanya keunggulan kompetitif perusahaan.

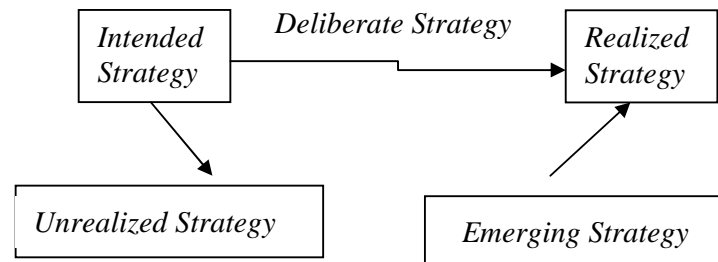
Menurut Alfred Chandler (Ismail 2012:25), strategi adalah “*the determination of long-term goals of an enterprise and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals*”.

Sedangkan Kenneth Andrews (Ismail 2012 : 25), merumuskan strategi sebagai “*the pattern of objectives, purposes or goals, and the major policies and plans for achieving these goals stated in such a way as to define what business the company is in or should be in and the kind of company it is or should be*”.

Mintzberg (Ismail 2012 :25), memperluas konsep strategi dan mendefinisikan strategi dengan memperhatikan berbagai dimensi dari konsep strategi. Mintzberg menamakannya “*5 P’s of strategy*” yaitu:

- *Strategy as a Plan*: strategi merupakan suatu rencana yang terpadu, komprehensif dan terintegrasi yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan pokok perusahaan dapat dicapai.
- *Strategy as a Ploy*: dalam hal ini, strategi merupakan suatu maneuver yang spesifik untuk memberi isyarat mengancam kepada pesaing perusahaan. Sehingga dapat menyurutkan minat pendatang baru potensial untuk memasuki industri yang bersangkutan karena pendatang baru tersebut misalnya tidak memiliki skala ekonomi yang sebanding dengan pemimpin pasar.
- *Strategy as a Pattern*: strategi sebagai sebuah pola menunjukkan adanya serangkaian tindakan yang dilakukan oleh manajemen dalam mengejar sebuah tujuan. Dalam hal ini, Mintzberg membagi strategi sebagai sebuah pola ke dalam 5 kategori strategi yaitu *intended strategy*, *deliberate strategy*, *unrealized strategy*, *emerging strategy*, dan *realized strategy*. Berdasarkan pengamatan yang dilakukannya, Mintzberg menemukan fenomena bahwa strategi yang direncanakan perusahaan melalui proses perencanaan (*intended strategy*) yang diterjemahkan ke dalam suatu tindakan strategi yang disengaja (*deliberate strategy*) sering kali berubah menjadi strategi yang tidak dapat direalisasikan (*unrealized strategy*) akibat terjadinya perubahan lingkungan perusahaan. Sebaliknya strategi yang tidak dimaksudkan sebelumnya dapat muncul menjadi alternatif strategi (*emerging strategy*) yang apabila diimplementasikan perusahaan

dapat menjadi strategi yang dapat direalisasikan (*realized strategy*). Gambar 2.1 menggambarkan keterkaitan antara berbagai jenis strategi tersebut.



**Gambar 2.1 Strategy as a Pattern**

Sumber: Ismail, 2012

- *Strategy as a Position*: dalam hal ini strategi menunjukkan berbagai keputusan yang dipilih perusahaan untuk memosisikan organisasi perusahaan di dalam lingkungan perusahaan. Perusahaan dapat meletakkan posisinya melalui 2 jenis matriks.
  - *Product-market matrix*: perusahaan dapat mengembangkan 4 strategi.
  - Intensifikasi pasar: strategi untuk meningkatkan volume penjualan dengan menjual produk yang saat ini dimiliki perusahaan ke pasar yang saat ini dilayani perusahaan.
  - Pengembangan pasar: strategi untuk meningkatkan volume penjualan dengan melalui penjualan produk yang dimiliki perusahaan saat ini ke pasar sasaran yang baru.
  - Pengembangan produk: strategi untuk meningkatkan volume penjualan melalui penjualan produk baru perusahaan ke pasar yang saat ini dilayani oleh perusahaan.
  - Diversifikasi: strategi untuk meningkatkan volume penjualan melalui penjualan produk baru ke pasar yang baru.
- Growth-share matrix (BCG* : berdasarkan posisi bisnis yang dimiliki unit bisnis perusahaan
- *Stars* (bintang): merupakan unit bisnis dalam suatu perusahaan yang memiliki pertumbuhan pasar dan pangsa pasar yang relatif tinggi.

- *Cash Cows* (sapi perah): merupakan unit bisnis yang memiliki tingkat pertumbuhan pasar yang kecil tetapi memiliki pangsa pasar yang relatif besar.
- *Question Marks* (tanda tanya): merupakan unit bisnis yang memiliki tingkat pertumbuhan pasar yang tinggi tetapi masih memiliki pangsa pasar yang relatif kecil.
- *Dogs* (anjing): merupakan unit bisnis yang memiliki tingkat pertumbuhan pasar kecil serta memiliki pangsa pasar yang relatif rendah.

*Strategy as a Perspective*: dalam hal ini strategi menunjukkan perspektif dari para *strategist* (pembuat keputusan strategis) di dalam memandang dunianya. Strategi merupakan pemikiran yang hidup di dalam benak para pembuat keputusan strategis dan seperti halnya ideologi atau budaya kemudian berusaha untuk dijadikan nilai bersama (*shared value*) di dalam organisasi.

#### **2.4 Perkembangan konsep strategi**

Menurut Heene dan Sebastian (2010:53-54), pengertian “strategi” bersumber dari kata Yunani Klasik, yakni “*strategos*”(jenderal), yang pada dasarnya diambil dari pilahan kata-kata Yunani untuk “pasukan” dan “memimpin”. Penggunaan kata kerja Yunani yang berhubungan dengan “*strategos*” ini dapat diartikan sebagai “perencanaan dan pemusnahan musuh-musuh dengan menggunakan cara yang efektif berlandaskan sarana-sarana yang dimiliki”. Selama berabad-abad lamanya penggunaan kata “strategi” berlanjut sebatas hanya dalam konteks militer-politik. Namun setelah Perang Dunia II, konsep strategi mengalami pertumbuhan pesat dan diperkenalkan ke dalam organisasi atau perusahaan.

Menurut rangkuti (2009:3), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini di tunjukan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama 30 tahun terakhir. Untuk jelasnya, jika kita bisa melihat perkembangan tersebut berikut ini :

- Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. (Chandler 1962).

- Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu focus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada (Learned, Christensen, Andrews, dan Guth 1965).
- Strategi merupakan respon secara terus menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang mempengaruhi organisasi (Argyris 1985, Mintzberg 1979, Steiner dan Miner 1977).
- Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing (Porter 1985).
- 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 di timbulkan oleh semua tindakan yang di lakukan oleh perusahaan.
- Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental ( senantiasa meningkat ) dan terus menerus dan akan di lakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hamper selalku di mulai dari “ apa yang dapat terjadi”. Bukan di mulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core comperencies). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang di lakukan.

#### **2.4.1 Tipe tipe strategy**

Menurut rangkuti (2009 : 6 ) pada prinsipnya strategi di kelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu, stategi manajemen, strategi investasi dan strategy bisnis.

- Strategi manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat di lakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pembengangan produk, strategi penerapan harga, startegi akuisisi, strategi

pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.

- Strategi investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya, apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi dan sebagainya.

- Strategi bisnis

Strategi bisnis ini sering juga di sebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi fungsi kegiatann manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi strategi yang berhubungan dengan keuangan.

#### **2.4.2 Perumusan strategi**

Perumusan strategi terdiri dari beberapa tahapan yaitu :

- Menetapkan dan mengembangkan visi dan misi
- Mengidentifikasi lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan
- Mengidentifikasi lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) perusahaan
- Menetapkan tujuan jangka panjang
- Menetapkan strategi–strategi alternatif
- Memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

Isu-isu dalam perumusan strategi mencakup :

- Penentuan bisnis apa yang akan dimasuki
- Bisnis apa yang tidak akan dijalankan
- Bagaimana mengalokasikan sumber daya
- Perlukah melakukan ekspansi atau diversifikasi operasi dilakukan

- Apakah perusahaan perlu terjun ke pasar internasional
- Perlukah merger atau usaha penggabungan usaha dibuat
- Bagaimana menghindari pengambil alihan yang merugikan

Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya yang tak terbatas, maka para penyusun strategi harus memutuskan strategi alternatif mana yang paling menguntungkan perusahaan. Keputusan perumusan strategi mendorong suatu organisasi untuk kommit pada produk, pasar, sumber daya, dan teknologi spesifik selama kurun waktu yang lama. Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang. Entah ke arah yang lebih baik atau lebih buruk, keputusan-keputusan strategi memiliki konsekuensi multi fungsional yang luas dan pengaruh yang besar atas suatu organisasi.

Menurut Afim (2013:53), dalam merumuskan strategi yang baik, perlu diketahui adanya hal-hal yang mempengaruhinya, yaitu faktor internal (disebut dengan *internal variable*) dan faktor eksternal (disebut dengan *external variable*). Variabel internal terdiri dari struktur organisasi, tujuan perusahaan, proses bisnis, manajemen informasi atau pengetahuan, serta SDM dan budaya perusahaan. Sedangkan variabel eksternalnya terdiri dari lingkungan sekitar, pemegang saham, perusahaan induk, pasar, para konsumen, pemasok bahan baku, SDM dan pesaing.

### **2.4.3 Penerapan strategi**

Menurut David (2011:7), penerapan strategi merupakan tahap aksi dari manajemen strategis. Menerapkan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan. Sering kali dianggap sebagai tahap yang paling sulit dalam manajemen strategis. Penerapan 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 yang telah dirumuskan, namun tidak diterapkan berarti strategi tersebut tidak ada gunanya. Penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan,

memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan.

Penerapan strategi mencakup:

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

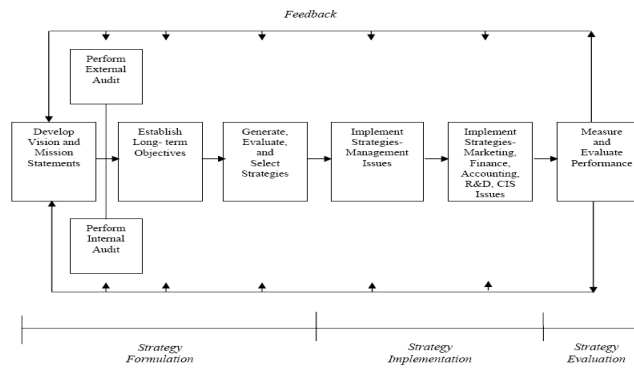
#### **2.4.4 Penilaian strategi**

Menurut David (2011:7), Penilaian strategi merupakan tahap terakhir dalam manajemen strategis. Manajer harus tahu kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan dengan baik. Penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi tersebut. Semua strategi terbuka untuk dimodifikasi di masa yang akan datang karena berbagai faktor eksternal dan internal akan terus-menerus berubah. Penilaian strategi diperlukan karena apa yang berhasil saat ini tidak selalu berhasil nanti. Ada tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar yaitu:

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



### 2.4.5 Model manajemen strategis komprehensif



**Gambar 2.2 Model Manajemen Strategis**

Sumber: David, 2011

### 2.5 Pengelompokkan strategi

Menurut Hunger dan Wheelen (Ismail 2012:29), bila strategi yang dibuat perusahaan dikaitkan dengan struktur organisasi perusahaan, maka strategi yang dibuat perusahaan dapat dibedakan menjadi 3 kelompok strategi yaitu :

- Strategi perusahaan (*Corporate Strategy*) : menunjukkan arah keseluruhan strategi perusahaan dalam arti apakah perusahaan akan memilih strategi pertumbuhan (*growth*), strategi stabilitas (*stability*) atau strategi pengurangan usaha (*retrenchment*) serta bagaimana pilihan strategi tersebut disesuaikan dengan pengelolaan berbagai bidang usaha dari produk yang terdapat didalam perusahaan.
- Strategi bisnis (*Business Strategy*) : merupakan strategi yang dibuat pada level business unit, divisi atau product-level, dan strateginya lebih ditekankan untuk meningkatkan posisi bersaing produk atau jasa perusahaan di dalam suatu industri tertentu atau segmen pasar tertentu.
- Strategi fungsional (*Fuctional Strategy*) : merupakan strategi yang dibuat oleh masing-masing fungsi organisasi perusahaan (misalnya strategi pemasaran, strategi keuangan, strategi produksi) dengan tujuan menciptakan kompetensi yang lebih baik dibandingkan pesaing sehingga akan meningkatkan keunggulan kompetitif.

Menurut Afim (2013:51), strategi fungsional adalah beberapa strategi yang lebih mengarah kepada rumusan operasional yang harus dilakukan oleh tim dalam suatu perusahaan. Ada beberapa jenis strategi fungsional, yaitu sebagai berikut :

- Strategi produksi: strategi yang berkaitan dengan cara memproduksi suatu barang atau jasa dalam sebuah perusahaan, menempatkan hasil produksi itu ke dalam kriteria produk unggulan, produk kompetitif, produk baru, sesuai dengan kompetensi produk yang dimiliki.
- Strategi pemasaran dan promosi: strategi pemasaran digunakan untuk menentukan pasar mana yang akan dibidik, kondisi pasar seperti apa yang diinginkan, dan lain sebagainya. Sedangkan strategi promosi adalah strategi untuk menentukan cara peluncuran produk, promosi yang akan dilakukan, dan juga media promosi yang akan dipakai.
- Strategi keuangan: strategi yang berkaitan dengan pendanaan atau modal yang dipakai dalam proses produksi, pemasaran, promosi, dan kegiatan fungsional lainnya. Strategi keuangan ini menentukan dari mana sumber tersebut didapatkan dan juga cara pendistribusiannya ke pos-pos yang bersangkutan.
- Strategi SDM (Sumber Daya Manusia) : strategi yang menyangkut orang-orang yang melakukan seluruh proses fungsional, mulai dari produksi, pemasaran, promosi, dan hal lain yang menggerakkan perusahaan tersebut.
- Strategi fungsional lain : hal ini berkaitan dengan pihak-pihak di luar perusahaan, seperti supplier, konsultan, agen, dan lain-lain.

### **2.5.1 Jenis strategi alternatif**

Menurut David (2011:251), ada beberapa alternatif strategi yang dapat digunakan perusahaan.

#### Strategi Integrasi

- Integrasi ke depan: memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel.
- Integrasi ke belakang: memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan.

- Integrasi horizontal: memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing.

#### Strategi Intensif

- Penetrasi pasar: mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk atau jasa saat ini di pasar yang ada sekarang melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih baik.
- Pengembangan pasar: memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke wilayah geografis baru.
- Pengembangan produk: memperkenalkan produk atau jasa saat ini atau pengembangan produk atau jasa baru.

#### Strategi Diversifikasi

- Diversifikasi terkait: menambah produk atau jasa yang baru tapi masih berkaitan.
- Diversifikasi tidak terkait: menambah produk atau jasa baru tapi tidak berkaitan.

#### Strategi Defensif

- Penciutan: pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan asset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun.
- Divestasi: penjualan suatu divisi atau bagian dari sebuah organisasi.
- Likuidasi: penjualan seluruh asset perusahaan, secara terpisah-pisah, untuk kekayaan berwujudnya.

### 2.5.2 Jenis strategi keunggulan kompetitif

Menurut Michael Porter (David, 2011:273-274), strategi memungkinkan organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda : kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakan landasan ini sebagai strategi *generic*.

- Keunggulan/kepemimpinan biaya (*cost leadership*): menekankan pemroduksian produk-produk yang distandarisasi dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga. Terdapat dua tipe alternatif kepemimpinan biaya.

- Tipe 1: strategi biaya rendah (*low cost*), yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar.
- Tipe 2: strategi nilai terbaik (*best value*), yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada nilai harga terbaik yang tersedia di pasar.
- Tipe 3 dari strategi generic Porter adalah differensiasi, merupakan strategi yang bertujuan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dianggap unik di industri dan diarahkan kepada konsumen yang relatif peka terhadap harga.  
Fokus: berarti memproduksi produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan sekelompok kecil konsumen. Terdapat dua tipe alternative strategi fokus.
- Tipe 4: strategi fokus biaya rendah (*low cost focus*), yang menawarkan produk atau jasa kepada sekelompok kecil konsumen pada harga terendah yang tersedia di pasar.
- Tipe 5: strategi fokus nilai terbaik (*best value focus*), yang menawarkan produk atau jasa kepada sejumlah kecil konsumen pada nilai harga terbaik yang tersedia di pasar.

## 2.6 Proses menganalisis dan memilih strategi

Menurut David (2011:323-324), teknik-teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka pengambilan keputusan tiga tahap:

- Tahap 1 (Tahap Input): berisi informasi input dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi.

Terdiri atas Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE), dan Matriks Profil Kompetitif (CPM)

- Tahap 2 (Tahap Pencocokan): fokus pada penciptaan strategi alternatif yang masuk akal dengan memperhatikan faktor-faktor external dan internal utama.

Terdiri atas Matriks SWOT, Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (SPACE), Matriks *Internal-Eksternal* (IE), dan Matriks *Grand Strategy*.

- Tahap 3 (Tahap Keputusan) : hanya menggunakan satu teknik yaitu Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM). QSPM digunakan untuk mengevaluasi strategi secara objektif.

## 2.7 Analisis SWOT

Pearce dan Robinson (2008:p299), dalam buku Manajemen strategi menguraikan analisis SWOT merupakan suatu cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor kekuatan ( STRENGTH ), kelemahan ( WEAKNESS ) internal perusahaan lalu peluang (OPPORTUNITY) dan ancaman (THREAT) di dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis ini berdasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman

Analisis SWOT meliputi:

- Strength (kekuatan) Sumber daya (keuangan atau Financial, manusia,energy,mesin,bangunan dan sebagainya) keterampilan atau keunggulan khas yang dimiliki oleh individu atau organisasi lain. Strength atau kekuatan disebut juga *core distinctive* atau kompetensi inti.
- Weakness (kelemahan) Keterbatasan atau kekurangan sumber daya, keterampilan, kapabilitas yang menghambat kemajuan perusahaan, baik secara kinerja (*competency*), *profits income, improvement managerial & product*
- Opportunity ( peluang ) Situasi penting yang menguntungkan bagi perusahaan. Kemungkinan peluang tersebut tidak datang dua kali, akan tetapi perusahaan yang mampu melihat berbagai peluang baik dari kaca mata bisnis, sangat berperan besar dalam pencapaian targets dan goals perusahaan.
- Threat ( ancaman ) Situasi yang penting tidak menguntungkan, dapat dihilangkan dan dapat diperbaiki. Bagaimanapun cara perusahaan mengatasinya. Hambatan tersebut tentu memiliki kapabilitas untuk menghambat dan merupakan sesuatu yang tidak menguntungkan.

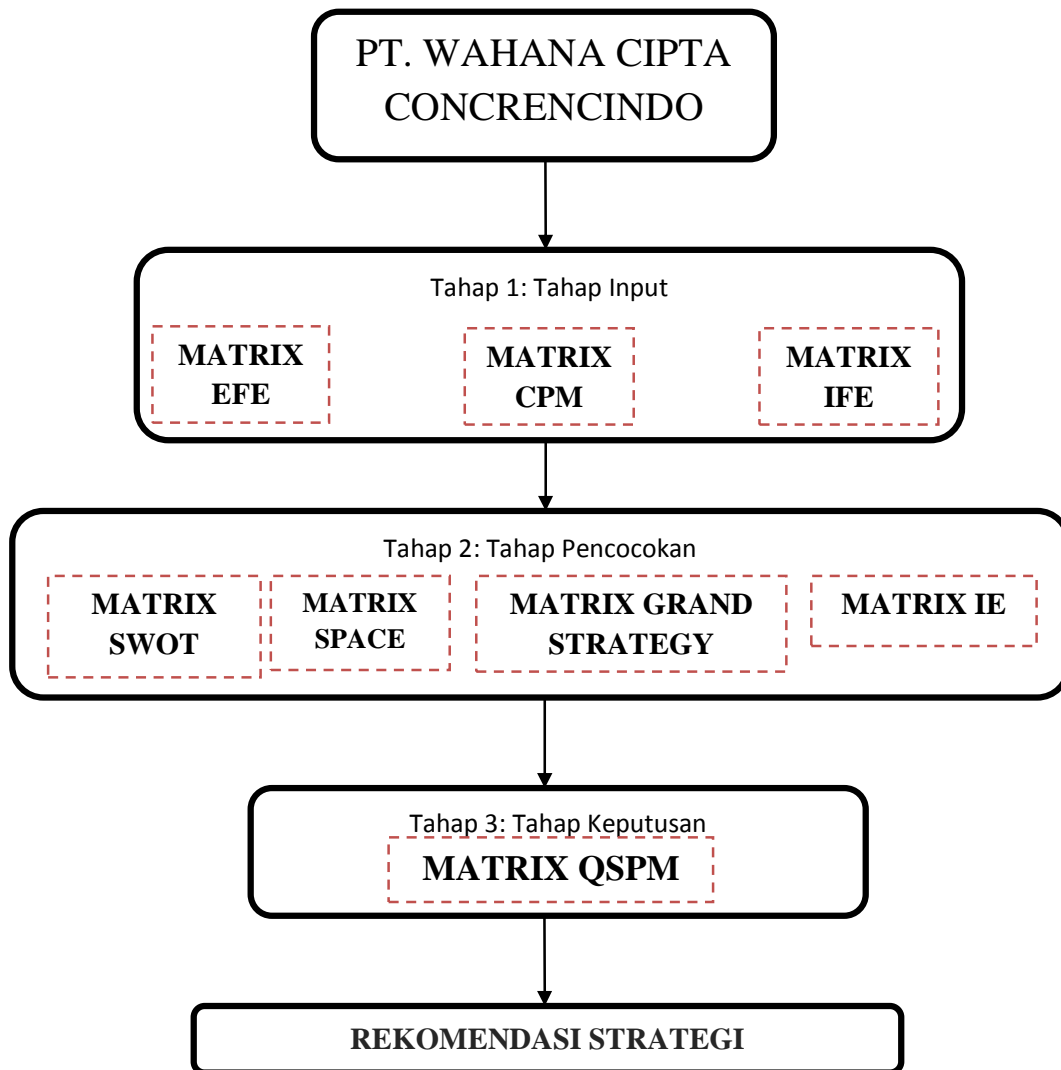
## **2.8 manfaat studi kasus**

menurut Hadi Satyagraha (2012:128), studi kasus sebagai wahana belajar memberikan berbagai manfaat.

- Pertama: penggunaan studi khusus akan meningkatkan minat mahasiswa untuk belajar.
- Kedua : relevansi.
- Ketiga : penggunaan ratusan studi khusus selama masa studi memberikan manfaat kepada mahasiswa dalam hal pengenalan beragam jenis industri dan unsur unsur penting dalam berbagai industry tersebut.
- Keempat dan terakhir : manfaat dari penggunaan studi kasus adalah isi studi kasus itu sendiri.

## 2.9 Kerangka kerja teoritis (kerangka pemikiran)

Menurut Sarosa(2012:34-35), kerangka kerja teoritis merupakan langkah selanjutnya dalam penelitian. Kerangka kerja teoritis adalah landasan teoritis yang menjadi dasar bagi peneliti dalam melakukan penelitiannya. Kerangka kerja teoritis menyajikan teori-teori apa saja yang dianggap mampu menjelaskan fenomena yang sedang diteliti.



**Gambar 2.3 Kerangka pemikiran**

Sumber: peneliti

