

BAB 2

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Landasan Teori

Landasan teori pada penelitian ini mencakup teori Strategi, Manajemen Strategik, Formulasi Strategi, Implementasi Strategi dan Evaluasi Strategi beserta perangkat analisisnya. Penulis menggunakan teori Fred R. David sebagai acuan dalam melakukan penelitian karena teori Fred R. David banyak direkomendasikan oleh berbagai jurnal penelitian.

2.1.1. Strategi

Kata strategi berasal dari kata *strategos* (Yunani) yang berarti merencanakan untuk menghancurkan musuh melalui penggunaan sumber daya secara efektif. Menurut Eddy Yunus (2016: 20) strategi merupakan kombinasi antara pengambilan keputusan secara alamiah dan proses pemikiran rasional. Strategi dapat dipandang melalui 3 aspek: perumusan strategi; pelaksanaan yang bertujuan merealisasikan strategi menjadi tindakan; dan pengendalian strategi yang dilakukan untuk merubah strategi atau usaha penjaminan agar tujuan yang ditetapkan dapat tercapai. Menurut David dan David (2015: 11) strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang besar. Strategi memengaruhi kesejahteraan jangka panjang organisasi. Strategi memiliki konsekuensi multifungsi atau multidimensi dan membutuhkan pertimbangan, baik faktor internal maupun faktor eksternal yang dihadapi oleh perusahaan.

2.1.2. Level Strategi

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

a. Level Korporasi

Level Korporasi menunjukkan arah keseluruhan strategi perusahaan, dengan tujuan menciptakan strategi pertumbuhan (*growth*), strategi stabilitas (*stability*) atau strategi pengurangan usaha (*retrenchment*) serta bagaimana pilihan strategi tersebut disesuaikan dengan pengelolaan berbagai bidang usaha dari berbagai lini bisnis dan lini produk.

b. Level Bisnis

Level Bisnis dapat dikatakan strategi unit bisnis, strategi ini terjadi pada tingkat *business unit*, divisi atau *product-level*. Strategi bisnis merupakan upaya kegiatan perusahaan dalam mengambil kebijakan dan pedoman yang memiliki komitmen dan tindakan yang terintegrasi serta terkoordinasi yang dirancang untuk membangun keunggulan bersaing dalam memenuhi dan mencapai suatu tujuan bisnis. Strategi ini dapat meningkatkan posisi bersaing produk atau jasa perusahaan di dalam suatu industri tertentu atau segmen pasar tertentu.

c. Level Fungsional

Level Fungsional adalah 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.

Strategi fungsional bersifat operasional karena diimplementasikan oleh fungsi – fungsi manajemen, yaitu:

1. Strategi produksi/operasional, strategi ini untuk menetapkan apa yang menjadi produk unggulan, produk kompetitif, produk baru, sesuai dengan kompetensi pokok yang dimiliki.
2. Strategi pemasaran, strategi ini untuk menetapkan pasar mana yang akan digarap, kondisi pasar yang bagaimana yang akan diinginkan, dan lain sebagainya.
3. Strategi promosi, strategi ini merupakan kelanjutan dari pemasaran dan produksi, dimana promosi apa yang dihendak diluncurkan, media apa yang akan digunakan untuk promosi dan sebagainya.
4. Strategi keuangan, dimana berkaitan dengan pendanaan serta ketersediaan dana baik untuk produksi, pemasaran dan bagian fungsional lainnya. Dari mana dana tersebut didapat dan bagaimana penggunaannya.
5. Strategi sumber daya manusia (SDM), merupakan strategi yang penting dan harus mencakup seluruh fungsi manajemen. Pemilihan SDM yang tepat dan berkompeten pada bidang yang tepat sangat lah diperlukan.

6. Strategi fungsional lainnya, ini berkaitan dengan pihak luar seperti suplier, konsultan, agen dan lain sebagainya dengan memperhatikan transparansi, kejujuran, dan keterbukaan.

2.1.3. Jenis – Jenis Strategi

Menurut David dan David (2015 : 127), alternatif strategi terbagi menjadi 11 jenis yaitu Integrasi ke Depan, Integrasi ke Belakang, Integrasi Horizontal, Penetrasi Pasar, Pengembangan Pasar, Pengembangan Produk, Diversifikasi Terkait, Diversifikasi yang Tidak Terkait, Pengurangan, Pelepasan dan Likuidasi.

Tabel 2.1 Alternatif Strategi dan Penjelasannya

Strategi	Definisi
Integrasi ke Depan	Memperoleh kepemilikan atau meningkatkan control atas distributor dan peritel
Integrasi ke Belakang	Mencari kepemilikan atau meningkatkan control atas pemasok perusahaan
Integrasi Horizontal	Mencari kepemilikan atau meningkatkan control atas pesaing
Penetrasi Pasar	Mencari pembagian pasar yang meningkat untuk produk atau jasa saat ini lewat usaha pemasaran yang lebih hebat
Pengembangan Pasar	Memperkenalkan produk atau jasa baru ke area geografis yang baru
Pengembangan Produk	Mencari penjualan yang meningkat untuk meningkatkan produk atau jasa saat ini atau mengembangkan yang baru
Diversifikasi Terkait	Menambahkan produk atau jasa yang baru, namun tetap terkait
Diversifikasi Tidak Terkait	Menambahkan produk atau jasa yang baru, namun tidak terkait
Pengurangan	Mengelompokkan lewat pengurangan biaya dan asset untuk mengembalikan penurunan penjualan dan laba
Pelepasan	Menjual divisi atau bagian organisasi
Likuidasi	Menjual asset perusahaan, atas nilai nyata mereka

Sumber: David dan David (2015)

2.1.4. Definisi Manajemen Strategi

Menurut Fred R David (2015: 3) manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya. Pearce II & Robinson Jr. (2014, 8) manajemen strategis adalah suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk tujuan perusahaan. Pengertian manajemen strategi menurut. Menurut Taufiqurokhman (2016: 16) Manajemen strategi adalah suatu proses pengambilan keputusan dan tindakan yang mengarah kepada pengembangan strategi yang efektif atau yang membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Manajemen strategik merupakan suatu sistem yang digunakan sebagai satu kesatuan dalam memiliki beragam komponen saling berkaitan dan mempengaruhi antara satu dan lainnya serta bergerak secara serentak menuju arah yang sama pula. Bagian ilmu Manajemen Strategik ini senantiasa akan menyikapi pada dinamika – dinamika yang terjadi baik itu dari lingkungan internal maupun eksternalnya yang kemudian akan berlanjut dengan bagaimana cara berupaya untuk menyesuaikan hingga pada akhirnya pada tujuan yang telah ditetapkan itu dapat segera terlaksana atau direalisasikan dengan baik.

Manajemen strategik berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi untuk memperoleh kesuksesan organisasi. David dan David (2015: 3) menjelaskan manfaat utama dari manajemen strategik adalah untuk menemukan dan menciptakan kesempatan yang baru serta berbeda untuk esok; perencanaan jangka panjang (*long-range planning*), sebaliknya, mencoba untuk mengoptimisasi tren esok berdasarkan tren saat ini.

Dari beberapa pengertian manajemen strategi diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa manajemen strategi adalah pengambilan keputusan dan tindakan dari hasil perumusan, implementasi, dan evaluasi rencana strategis perusahaan yang mengarah pada pengembangan strategi dan cara perusahaan untuk beradaptasi atau menyesuaikan berbagai perubahan dan tantangan dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan.

2.1.5. Manfaat Manajemen Strategi

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

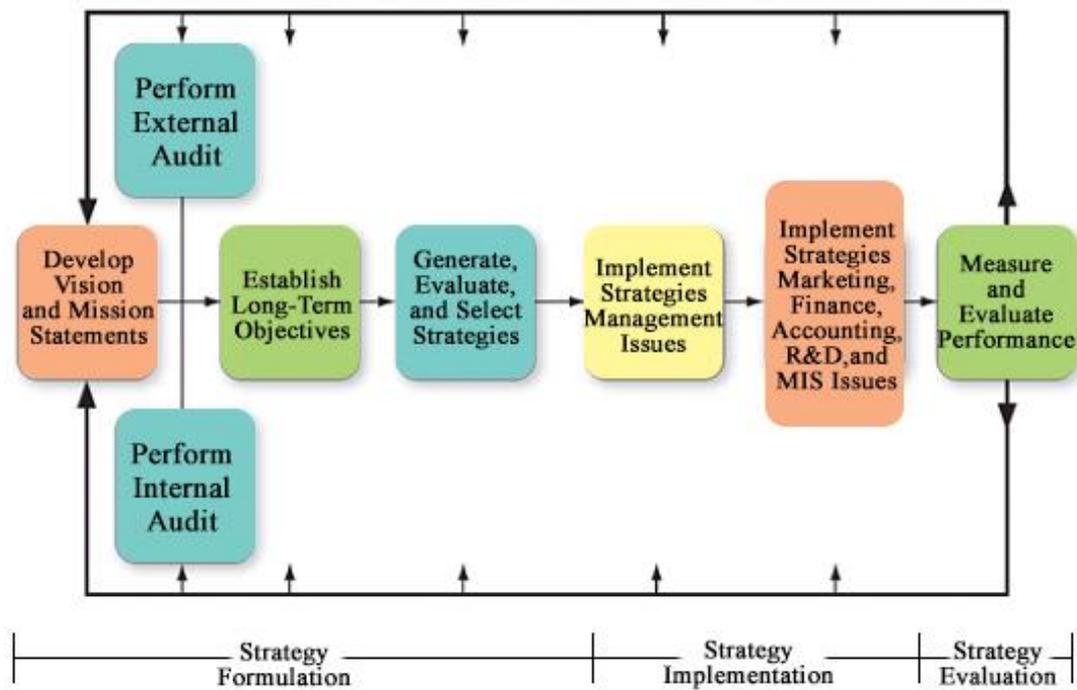
1. Memungkinkan sebuah organisasi untuk lebih produktif.
2. Memungkinkan sebuah organisasi untuk mengarahkan dan memengaruhi berbagai aktifitas.
3. Membantu organisasi merumuskan strategi – strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis,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

Menurut Eddy Yunus (2016), manajemen strategis memiliki beberapa manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Keuangan :
 - a. Peningkatan penjualan
 - b. Peningkatan profitabilitas
 - c. Peningkatan perputaran harta (*assets turn-over*)
 - d. Peningkatan likuiditas
2. Manfaat Non-Keuangan :
 - a. Meningkatkan kesadaran terhadap ancaman luar
 - b. Meningkatkan pemahaman terhadap strategi pesaing
 - c. Meningkatkan produktivitas karyawan
 - d. Peka terhadap perubahan
 - e. Memahami hubungan antara imbalan dan prestasi

2.1.6. Proses Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi bersifat dinamis dan berkelanjutan. Adanya suatu perubahan pada komponen utama dalam model, dapat menyebabkan perubahan pada salah satu atau semua komponen lainnya. Model manajemen strategis menggambarkan perubahan pendekatan yang jelas dan praktis mengenai formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi. Hubungan antar bagian utama dalam proses manajemen strategi ditampilkan dalam model berikut:



Gambar 2.1: Proses Manajemen Strategi

Sumber: Fred R David (2015: 80)

Menurut David dan David (2015: 4), proses manajemen strategik terdiri atas tiga tahap: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.

1. Formulasi strategi

Formulasi strategi mencakup pengembangan visi dan misi mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka panjang, memulai strategi alternatif dan memilih strategi khusus untuk dicapai.

2. Implementasi strategi

Implementasi strategi memerlukan perumusan tujuan tahunan kebijakan yang memotivasi karyawan, dan pengalokasian sumber daya oleh perusahaan, sehingga strategi yang diformulasikan dapat dilakukan. Implementasi strategi mencakup pengembangan budaya suportif-strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali usaha pemasaran, persiapan anggaran, pengembangan dan penggunaannya sistem informasi, serta pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

3. Evaluasi strategi

Evaluasi strategi adalah tahapan final dalam manajemen strategik. Tiga aktivitas fundamental evaluasi strategi adalah (1) meninjau faktor internal dan eksternal

yang merupakan basis untuk strategi saat ini, (2) mengukur kinerja, (3) mengambil tindakan korektif.

2.1.7. Formulasi strategi

Formulasi strategi terdiri dari empat tahap, yaitu: Pernyataan Visi Misi Tujuan, Pengukuran Eksternal, Pengukuran Internal, Penetapan Tujuan Jangka Panjang serta Analisis dan Pilihan Strategi.

2.1.7.1. Pernyataan Visi, Misi, dan Tujuan

Menurut Abdul dan Darsono (2015: 21) menjelaskan definisi Visi dan Misi sebagai berikut:

Visi: "*What we want to become*"

Visi ialah cita-cita, yaitu ingin menjadi "sesuatu" di masa depan. Visi bisnis antara lain:

1. Ingin memimpin pasar
2. Ingin menguasai dunia
3. Ingin memuaskan pelanggan
4. Ingin memuaskan karyawan
5. Ingin selalu inovasi: produk, metode kerja, alat kerja

Misi: "*What our Business*"

Misi ialah tugas untuk mewujudkan visi. Misi perusahaan pada umumnya:

1. Memuaskan *stakeholders*
2. Memenangkan pasar dan menguasai pasar
3. Mengembangkan perusahaan
4. Mencipta laba dan nilai tambah ekonomi (*economic value added – EVA*)

Menurut David dan David (2015: 32) terdapat sepuluh keuntungan memiliki visi dan misi yang jelas, yaitu:

1. Mendapatkan tujuan yang jelas diantara semua manajer dan karyawan.
2. Memberikan dasar untuk semua aktivitas perencanaan strategik lainnya, termasuk penilaian internal dan eksternal, menentukan tujuan, mengembangkan strategi, memilih di antara berbagai strategi, merancang kebijakan, menetapkan struktur organisasi, mengalokasikan sumber daya dan mengevaluasi kinerja.
3. Menyediakan arahan.

4. Memberikan poin penting untuk semua pemangku kepentingan perusahaan.
5. Menyelesaikan sudut pandang yang berbeda di antara manajer.
6. Memberikan rasa berbagi harapan di antara semua manajer dan karyawan.
7. Memperkuat niat dan nilai untuk semua pemegang saham.
8. Memperkuat organisasi yang terorganisasi dan termotivasi untuk memberikan dukungan.
9. Memperoleh kinerja organisasi yang lebih tinggi.
10. Mencapai sinergi di antara manajer dan karyawan.

2.1.7.2. Pengukuran Eksternal

Pengukuran Eksternal mencakup analisis lingkungan eksternal, analisis bersaing: Model Lima Kekuatan Porter, analisis industri: Matriks Evaluasi Faktor Eksternal dan Matriks Profil Persaingan.

2.1.7.2.1. Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut Abdul dan Darsono (2014) Analisis lingkungan eksternal adalah suatu proses yang digunakan untuk memantau faktor lingkungan eksternal dalam menentukan peluang dan ancaman terhadap perusahaan. Dengan demikian perusahaan dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman dari luar.

1. Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis adalah segala sesuatu di luar perusahaan yang mempengaruhi pemilik, manajemen, karyawan, kreditor, dan pelanggan perusahaan dalam mencari keuntungan.

Organisasi bisnis harus mengadakan riset lingkungan internal dan eksternal agar memperoleh informasi kelemahan dan kekuatan lingkungan internal dan memperoleh informasi ancaman dan peluang lingkungan eksternal. Organisasi bisnis harus memadukan kekuatan lingkungan internal dengan peluang lingkungan eksternal untuk membangun strategi ekspansi.

2. Lingkungan Ekonomi dan Politik

Lingkungan ekonomi adalah sistem dan kebijakan ekonomi mempengaruhi kegiatan perusahaan. Lingkungan politik adalah kebijakan politik mempengaruhi kegiatan perusahaan. Ekonomi dan politik adalah dua sisi pada satu keping mata

uang. Lingkungan ekonomi ini sangat mempengaruhi perusahaan. Jika kondisi ekonomi baik, maju pesat, maka perusahaan akan ikut pula maju pesat jika manajemennya profesional. Sebaliknya jika terjadi krisis ekonomi, maka perusahaan akan bangkrut.

3. Lingkungan Sosial

Lingkungan sosial mempengaruhi pembuatan strategi perusahaan, perencana strategis harus mengetahui dan memahami sistem sosial pada tempat dimana perusahaan itu beroperasi. Lingkungan sosial dapat diklasifikasikan menjadi:

- 1) Sistem sosial agraris tertutup, dimana masyarakat bekerja untuk konsumsi, mereka tertutup bagi pihak luar. Contohnya, keberadaan perusahaan – perusahaan pertambangan di daerah masyarakat tertutup.
- 2) Sistem sosial agraris terbuka, dimana masyarakat memproduksi sebagian untuk konsumsi dan perdagangan. Mereka sebagian terbuka bagi pihak luar. Contohnya, keberadaan perusahaan – perusahaan pabrik gula di daerah masyarakat agraris terbuka.
- 3) Sistem sosial dagang dan manufaktur, dimana masyarakatnya sebagian besar berdagang dan membuat kerajinan tangan, atau industri rumah tangga. Mereka terbuka kepada pihak luar. Contohnya, keberadaan perusahaan – perusahaan di dalam masyarakat kota.

4. Lingkungan Budaya

Budaya adalah pola pikir dan perilaku efektif yang diulang secara terus – menerus untuk mencapai tujuan, sehingga membentuk karakter kelompok sosial. Terdapat tiga karakter kelompok sosial, yaitu:

- 1) Karakter mitis, yaitu watak yang tergantung pada kekuatan alam. Mereka sulit menerima perubahan karena alam memberi hidup mereka.
- 2) Karakter otologis, yaitu watak yang sudah mengenal pola pikir dan perilaku orang lain. Mereka sedikit terbuka kepada orang lain.
- 3) Karakter masyarakat fungsional, yaitu watak saling bergantung pada orang lain, watak demikian itu ada dalam masyarakat kota.

5. Lingkungan Teknologi

Teknologi adalah alat kerja untuk memproduksi sesuatu. Sebagai alat, teknologi berkembang berdasarkan saling hubungan manusia dengan praktik kerja. Teknologi dilahirkan dari praktik kerja, kemudian membantu manusia untuk memudahkan praktik kerja. Teknologi dapat dikategorikan tiga jenis yaitu:

- 1) Teknologi sederhana yaitu alat kerja sederhana, yang hanya mampu menghasilkan *output* yang relatif sedikit. Biaya tetapnya kecil tetapi biaya variabelnya besar.
- 2) Teknologi madya yaitu alat kerja setengah canggih, yang mampu menghasilkan *output* yang lebih banyak daripada teknologi sederhana, biaya tetap dan biaya variabelnya seimbang.
- 3) Teknologi canggih yaitu alat kerja berteknologi tinggi atau modern, yang mampu menghasilkan *output* besar atau banyak. Biaya tetapnya tinggi tetapi biaya variabelnya rendah.

6. Lingkungan Persaingan

Lingkungan persaingan menentukan hidup matinya perusahaan. Persaingan ditentukan oleh lima kekuatan yaitu: kualitas produk, harga, promosi, distribusi, dan layanan purna jual. Lingkungan persaingan harus dikelola ekstra hati – hati agar perusahaan mampu bertahan hidup dalam segala bentuk persaingan. Dalam pasar persaingan umumnya terbagi dalam 2 jenis utama yaitu:

- 1) Pasar Persaingan Sempurna (*perfect competition market*): penjual dan pembeli sama banyak di pasar. Harga ditentukan oleh kekuatan permintaan dan penawaran.
- 2) Pasar Persaingan Tidak Sempurna (*imperfect competition market*): penjual terbatas, pembeli banyak. Penjual sebagai *price decision maker*, pembeli sebagai *price taker*.

7. Lingkungan Pemasok

Pemasok adalah pihak yang menyediakan barang atau bahan baku dan jasa bagi suatu perusahaan. Pemasok dapat dipandang dari dua sudut yaitu:

- 1) Kompetisi, yaitu mencari pemasok yang dapat menyajikan harga rendah, kualitas barang baik, distribusi cepat, dan pembayaran yang fleksibel artinya dengan utang dagang. Perusahaan mempunyai banyak pemasok jika perusahaan pemasok yang demikian, perencanaan strategis harus menganalisa dan mendiagnosis banyak pemasok sebagai salah satu dasar pembuatan strategi.
- 2) *Partner*, yaitu mencari pemasok sebagai *partner* kerja yang produktif dan loyal. Perusahaan harus membina pemasok, membantu memecahkan masalahnya, dan jika perlu memberi modal kerja dan bantuan manajemen.

Jika perusahaan berpandangan demikian, perencana strategis menganalisa dan mendiagnosis sedikit pemasok sebagai bahan pertimbangan strategi.

8. Lingkungan Pemerintah (Politik)

Lingkungan pemerintah atau lingkungan politik yaitu para pembuat kebijakan publik yang meliputi anggaran pendapatan dan belanja negara, pajak, dan tingkat suku bunga.

2.1.7.2.2. Analisis Bersaing: Model Lima Kekuatan Porter

Analisa lingkungan eksternal juga dapat menggunakan metode *Five Forces Porter* sebagai alat untuk menganalisa persaingan industri. Menurut Porter yang dikutip pada buku David dan David (2015: 59) keadaan persaingan perusahaan atau produk dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan dasar, antara lain:



Gambar 2.2: Model Lima Kekuatan Porter

Sumber: David dan David (2015: 60)

1. Ancaman Pendetang Baru

Pendetang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar. Akibatnya harga menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi kemampuan. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada sehingga dapat diperkirakan oleh pendatang baru.

2. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain dengan mengorbankan kemampuan industri. Kekuatan dari tiap-tiap kelompok pembeli yang penting dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relatif pembelinya dari industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis tersebut.

3. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Kekuatan tawar menawar pemasok dapat menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang dan jasa yang dijualnya. Kelompok pemasok yang terkuat adalah jika:

- a. Dominasi oleh sedikit perusahaan dan lebih konsentrasi daripada industri di tempat mereka menjual produknya.
- b. Produk pemasok bersifat unik atau terdiferensiasi apabila terdapat biaya pengalihan.
- c. Pemasok tidak bersaing dengan produk-produk lain dalam industri.
- d. Pemasok memiliki kemampuan untuk melakukan integrasi maju ke industri pembelinya.
- e. Industri bukan merupakan pelanggan penting bagi pemasok.

4. Ancaman Produk Pengganti (Produk Substitusi)

Industri akan bersaing dengan industri produk pengganti dalam merebut pasar yang akan membatasi laba potensial industri. Produk pengganti yang perlu mendapat perhatian besar adalah produk lain yang menjalankan fungsi yang sama atau produk yang mempunyai kecenderungan memiliki harga atau prestasi yang lebih baik dari produk lainnya.

5. Persaingan diantara Perusahaan yang ada

Kekuatan ini paling berpengaruh dibandingkan dengan empat kekuatan lainnya. Strategi yang dijalankan oleh satu perusahaan dapat berhasil hanya jika strategi itu memiliki keunggulan komperatif dibandingkan dengan strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Persaingan dikalangan anggota industri terjadi karena ada perebutan posisi dengan menggunakan taktik seperti persaingan harga, introduksi produk, dan perang iklan.

2.1.7.2.3. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Menurut David dan David (2015 : 111), matriks EFE (Evaluasi Faktor Eksternal) memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan.

2.1.7.2.4. Matriks Profil Persaingan (CPM)

Matriks CPM adalah alat analisis untuk mengetahui kelebihan dan kelemahan kompetitor utama. David dan David (2015: 67-68) menjelaskan, matriks CPM terdiri dari komponen faktor kesuksesan, bobot, rating dan *score*. Faktor kesuksesan mencakup kualitas produk, harga yang bersaing, posisi keuangan, loyalitas konsumen, manajemen, ekspansi global, pangsa pasar, iklan, distribusi penjualan, kapasitas produksi, luasnya lini produk dan efektivitas distribusi penjualan.

Tabel 2.2 Contoh Matriks Profil Bersaing

Faktor Kesuksesan Penting	Bobot	Perusahaan 1		Perusahaan 2		Perusahaan 3	
		Peringkat	Skor	Peringkat	Skor	Peringkat	Skor
Iklan	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Kualitas Produk	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Harga yang bersaing	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10
Manajemen	0.10	4	0.40	3	0.20	1	0.10
Posisi Keuangan	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Loyalitas Konsumen	0.10	4	0.40	3	0.20	2	0.20
Ekspansi Global	0.20	4	0.80	1	0.20	2	0.40
Pangsa Pasar	0.50	1	0.05	4	0.20	3	0.15
Total	1.00		3.15		2.50		2.20

Sumber: David dan David (2015 : 68)

Catatan: Nilai peringkat pada Matriks Profil Bersaing diartikan sebagai berikut: 1 = kelemahan utama, 2 = kelemahan kecil, 3 = kekuatan kecil, 4 = kekuatan utama.

2.1.7.3. Pengukuran Internal

Pengukuran Internal mencakup analisis lingkungan internal dan analisis industri: Matriks Evaluasi Internal.

2.1.7.3.1. Analisis Lingkungan Internal

Analisis Lingkungan Internal adalah informasi tentang kekuatan perusahaan yang meliputi pemasaran, produksi, keuangan, sumber daya manusia, dan riset dan pengembangan.

1. Lingkungan Pemasaran

Lingkungan pemasaran terdiri dari riset pasar, produk, persaingan, promosi, distribusi, kebijakan harga, dan layanan purna jual. Para perencana strategis menganalisa dan mendiagnosis semua unsur tersebut untuk mengetahui kekuatan dan kelemahannya.

2. Lingkungan Produksi

Faktor-faktor keunggulan strategis internal produksi antara lain:

- 1) Biaya bahan baku yang efisien
- 2) Biaya tenaga kerja yang efisien
- 3) Biaya *overhead* pabrik yang efisien
- 4) Harga pokok produksi yang efisien
- 5) Proses produksi yang efisien

3. Lingkungan Keuangan

Lingkungan keuangan adalah unsur-unsur keuangan yang menentukan keunggulan strategis internal perusahaan, yaitu antara lain:

- 1) Sumber dana atau sumber pembiayaan perusahaan
- 2) Penggunaan dana atau investasi
- 3) Biaya modal
- 4) Sistem akuntansi untuk perencanaan laba dan *auditing*

4. Lingkungan Sumber Daya Manusia

Lingkungan sumber daya manusia yang menentukan keunggulan strategis internal adalah keterampilan, pengetahuan, sikap positif terhadap pekerjaan, situasi kondusif, dan alat kerja yang tersedia.

5. Lingkungan Riset dan Pengembangan

Unsur utama riset dan pengembangan adalah tenaga ahli dan biaya. Jika kedua unsur itu tersedia sesuai dengan kebutuhan, riset dan pengembangan menentukan keunggulan strategis internal perusahaan karena dapat:

- 1) Menemukan produk baru
- 2) Menemukan ilmu dan teknologi baru
- 3) Menemukan potensi SDM baru

Tujuan utama R&D adalah memperoleh informasi tentang produk, iptek, dan potensi SDM untuk memperluas pangsa pasar, meningkatkan laba dan nilai tambah ekonomi.

Hasil analisis dan diagnosis lingkungan internal digunakan untuk menghadapi peluang dan ancaman lingkungan eksternal. Internal perusahaan meliputi dua unsur yaitu; Lingkungan Internal dan Audit Internal.

1. Lingkungan Internal

Lingkungan internal ialah kondisi riil di dalam suatu organisasi (perusahaan), yang meliputi kondisi:

- 1) Manajemen : puncak, madya, bawah
- 2) Sumber Daya Manusia
- 3) Pemasaran
- 4) Produksi
- 5) Keuangan
- 6) Riset dan pengembangan

2. Audit Internal

Audit internal adalah pemeriksaan yang dilakukan oleh akuntan perusahaan atau akuntan intern di bidang keuangan dan manajemen, diantaranya adalah:

- 1) Audit Keuangan
- 2) Audit Manajemen
- 3) Audit Sumber Daya Manusia
- 4) Audit Pemasaran
- 5) Audit Produksi
- 6) Audit Keuangan
- 7) Audit Laporan Keuangan

Audit lingkungan internal hakikatnya adalah mendapatkan informasi tentang:

- 1) Kekuatan yang dimiliki perusahaan
- 2) Kelemahan perusahaan

Yang dapat disajikan dalam *matrix evaluasi factor internal* (MEFI) dengan catatan bahwa:

- 1) Kelemahan harus diminimalkan, kalau mungkin dihapuskan
- 2) Kekuatan dikembangkan
- 3) Taktik dan strategi apa yang digunakan untuk menghilangkan kelemahan dan mengembangkan kekuatan.

2.1.7.3.2. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Menurut David dan David (2015: 111), matriks IFE merupakan perangkat formulasi strategi yang meringkas serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi-fungsi perusahaan. Matriks IFE memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antara fungsi-fungsi perusahaan. Penilaian intuitif dibutuhkan dalam mengembangkan Matriks IFE, sehingga penggunaan pendekatan ilmiah sebaiknya tidak diinterpretasikan bahwa teknik ini adalah teknik yang serba bisa.

2.1.7.4. Penetapan Tujuan Jangka Panjang

Menurut David dan David (2015: 123), tujuan jangka panjang (*long-term objectives*) mempresentasikan hasil yang diharapkan dalam mengikuti strategi tertentu. Sifat tujuan jangka panjang sebaiknya kuantitatif, dapat diukur, realistis, dapat dimengerti, menantang, hierarki, dapat diraih dan selaras antar-unit organisasi.

Tujuan jangka panjang dibutuhkan pada level *corporate*, divisional dan fungsional dari semua organisasi. Tujuan yang ditetapkan secara jelas memberikan banyak keuntungan, karena tujuan tersebut memberikan arahan, memungkinkan sinergi, bantuan dalam evaluasi, menentukan prioritas, mengurangi ketidakpastian, meminimalkan konflik, menstimulasi usaha dan membantu dalam alokasi sumber daya maupun desain pekerjaan.

David dan David (2015: 124) menjelaskan, terdapat dua tujuan yang umum dalam organisasi: Tujuan keuangan dan strategik. Tujuan keuangan mencakup mereka yang berasosiasi dengan pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan laba, dividen yang lebih tinggi, margin laba yang lebih besar, imbal hasil investasi yang besar, laba per lembar saham yang besar, meningkatkan harga saham, meningkatkan aliran kas dan sebagainya; sementara tujuan strategik mencakup hal – hal seperti pangsa pasar yang lebih besar, pengiriman tepat waktu dan lebih cepat daripada pesaing, waktu desain yang lebih pendek daripada pesaing, lingkup geografis yang lebih luas daripada pesaing, meraih kepemimpinan teknologi, secara konsisten mendapatkan produk yang baru atau yang meningkat untuk pasar di depan pesaing dan sebagainya.

2.1.7.5. Analisis dan Pilihan Strategi

Analisis dan Pilihan Strategi berisikan kerangka kerja analitis formulasi strategi komprehensif, Matriks SWOT, Matriks Internal Eksternal (IE), Matriks *Grand Strategy* dan Matriks QSP.

2.1.7.5.1. Kerangka Kerja Analitis Formulasi Strategi Komprehensif

Berikut tabel kerangka kerja analisis formulasi strategi:

Tabel 2.3 Kerangka Kerja Analisis Formulasi Strategi

<u>TAHAP 1 : TAHAP INPUT</u>				
Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE)	<i>Competitive Profile Matrix</i> (CPM)		Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)	
<u>TAHAP 2 : TAHAP PENCOCOKAN</u>				
Matriks <i>Strength-Weakness-Opportunities-Threats</i> (SWOT)	Matriks <i>Strategic Position and Action Evaluation</i> (SPACE)	Matriks <i>Boston Consulting Group</i> (BCG)	Matriks Internal Eksternal (IE)	Matriks <i>Grand Strategy</i>
<u>TAHAP 3 : TAHAP KEPUTUSAN</u>				
<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)				

Sumber: David dan David (2015: 169)

2.1.7.5.2. Matriks SWOT

Menurut Rangkuti, Freddy (2015), salah satu alat yang dapat digunakan untuk merumuskan strategi perusahaan adalah dengan menggunakan analisis SWOT, dimana analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Menurut David dan David (2015: 171), matriks SWOT adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: strategi kekuatan-kesempatan (*strength-opportunities*–SO), strategi kelemahan-kesempatan (*weakness-opportunities*–WO), strategi kekuatan-ancaman (*strength-threats*–ST) dan strategi

kelemahan-ancaman (*weakness-threats*–WT).

Matriks SWOT berguna untuk menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis, yakni:

1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2. Strategi ST

Strategi ini digunakan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.1.7.5.3. Matriks Internal Eksternal (IE)

David dan David (2015: 181-182) menjelaskan, matriks IE menunjukkan posisi perusahaan dalam tampilan sembilan sel yaitu sel I sampai dengan sel IX. Secara keseluruhan Matriks IE terbagi menjadi tiga bagian dengan implikasi strategi yang berbeda, yaitu:

1. Rumus untuk divisi yang berada di sel I, II atau IV dapat dijelaskan sebagai tumbuh dan dibangun. Strategi yang sesuai bagi perusahaan yang berada pada sel tersebut adalah strategi intensif (penetrasi pasar, integrasi ke depan dan integrasi horizontal) atau strategi integratif (integrasi ke depan, integrasi ke belakang dan integrasi horizontal).
2. Rumus untuk divisi yang berada di sel III, IV atau VII dapat dikelola paling baik dengan strategi ditahan dan dijaga. Strategi yang sesuai bagi perusahaan yang berada pada sel tersebut adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

3. Rumus untuk divisi yang berada di sel VI, VIII atau IX dapat dijelaskan sebagai panen atau divestasi. Strategi yang sesuai bagi perusahaan yang berada pada sel tersebut adalah penciutan dan divestasi.

2.1.7.5.4. Matriks *Grand Strategy*

Matriks *Grand Strategy* memposisikan perusahaan di dalam salah satu dari empat kuadran strategi Matriks *Grand Strategy*. David dan David (2015: 183-184) menjabarkan empat kuadran tersebut sebagai berikut:

1. Kuadran I

Perusahaan yang berlokasi pada kuadran I berada dalam posisi strategis yang sangat baik. Strategi yang sesuai adalah konsentrasi berkelanjutan pada pasar (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk (pengembangan produk).

2. Kuadran II

Perusahaan yang berlokasi pada kuadran II perlu mengevaluasi pendekatan saat ini ke pasar secara serius. Perusahaan dalam kuadran ini adalah industri dengan pertumbuhan pasar yang cepat, strategi yang intensif merupakan strategi yang sesuai. Namun, jika perusahaan kekurangan kompetensi khusus atau keunggulan bersaing, maka integrasi horizontal menjadi alternatif yang sesuai. Selain itu, sebagai langkah besar, likuidasi dan divestasi dapat dijadikan pertimbangan.

3. Kuadran III

Perusahaan yang berlokasi pada kuadran III berada pada pertumbuhan yang lambat dengan posisi bersaing yang lemah. Strategi yang dapat diterapkan adalah strategi alternatif dengan menggeser sumber daya jauh dari bisnis saat ini ke area – area yang berbeda (diversifikasi). Jika strategi tersebut gagal, pilihan terakhir adalah divestasi atau likuidasi.

4. Kuadran IV

Perusahaan yang berlokasi pada kuadran IV memiliki posisi bersaing yang kuat namun berada dalam industri yang tumbuh dengan lambat. Perusahaan pada kuadran ini memiliki karakter level aliran kas yang tinggi serta kebutuhan pertumbuhan yang terbatas dan sering kali berhasil meraih diversifikasi yang terkait maupun tidak terkait. Strategi *Joint Venture* dapat dilakukan perusahaan.

2.1.7.5.5. Matriks *Quantitative Strategic Planning* (QSPM)

Menurut David dan David (2015: 184), matriks QSP adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi faktor kunci internal. Matriks QSP menyaratkan penilaian intuisi yang baik. Secara konseptual, Matriks QSP menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan sejauh mana faktor kesuksesan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau ditingkatkan. Daya tarik relatif untuk setiap strategi dalam seperangkat alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor kesuksesan internal dan eksternal yang penting. Berapapun perangkat strategi alternatif yang dicakup dalam Matriks QSP, dan berapapun strategi dapat membentuk suatu perangkat, namun hanya strategi – strategi di dalam perangkat itu yang dievaluasi satu dengan yang lain.

2.1.8. Implementasi strategi

David dan David (2015: 208) menjelaskan, formulasi kesuksesan strategi tidak menjamin kesuksesan implementasi strategi. Implementasi strategi bervariasi secara substansial antara tipe dan ukuran organisasi. Implementasi strategi menyaratkan beberapa tindakan sebagai pengganti teritori penjualan, menambahkan departemen baru, fasilitas penutupan, mempekerjakan karyawan baru, mengubah strategi harga organisasi, mengembangkan anggaran keuangan, mengembangkan keuntungan karyawan baru, membuat prosedur kontrol biaya, mengubah strategi iklan, membangun fasilitas bangunan, melatih karyawan yang baru, mentransfer manajer antar divisi dan membangun sistem informasi manajemen yang lebih baik.

2.1.9. Evaluasi strategi

Menurut David dan David (2015: 285), evaluasi strategi meliputi tiga aktivitas dasar yaitu, memeriksa dasar strategi perusahaan, membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil aktual dan mengambil tindakan koreksi untuk memastikan kinerja sesuai rencana. David dan David (2015: 290), menjabarkan pertanyaan kunci untuk menangani dalam mengevaluasi strategi – strategi:

1. Apakah kekuatan internal kami akan tetap menjadi kekuatan?
2. Apakah kami menambahkan kekuatan internal lainnya? Jika demikian, apa sajakah mereka?
3. Apakah kelemahan kami masih menjadi kelemahan?

4. Apakah kami sekarang memiliki kelemahan internal lain? Jika demikian, apa sajakah mereka?
5. Apakah peluang eksternal kami masih menjadi peluang?
6. Apakah sekarang terdapat peluang eksternal lainnya? Jika demikian, apa sajakah mereka?
7. Apakah ancaman eksternal kami masih menjadi ancaman?
8. Apakah sekarang terdapat ancaman eksternal lainnya? Jika demikian, apa sajakah mereka?
9. Apakah kami rentan terhadap pengambilan paksa?

Aktivitas evaluasi strategi yang terakhir, yaitu mengambil tindakan korektif (*taking corrective actions*) adalah melakukan perubahan untuk memosisikan kembali perusahaan ke tempat yang lebih kompetitif untuk masa depan.

2.2. Peneliti Terdahulu

1. Jelili Adegboyega Adebisi Iowa State University di tahun 2014.

Organic agriculture development strategies in Tunisia and Uganda: Lessons for African organics

Development Strategies di Uganda:

Sebagai temuan utamanya, bab ini menyoroti bahwa kisah sukses pertanian organik Uganda terutama terinspirasi oleh pengaturan kelembagaan yang efektif yang diterapkan oleh NOGAMU bekerja sama dengan OMS pro-organik di negara ini dan lembaga donor seperti EPOPA dan Hivos. Ini termasuk institusi yang bertanggung jawab untuk:

1. Mengorganisir dan mengoordinasikan sektor organik Negara
2. Pengembangan pasar organik dan penciptaan kesadaran
3. Melakukan pelatihan dan penelitian; dan
4. Perumusan standar organik nasional Uganda dan penyediaan sertifikasi dan layanan organik

Development Strategies di Tunisia:

Intinya pembahasan dalam bab ini adalah bahwa pengaturan kelembagaan dan kebijakan pendukung memainkan peran kunci dalam mendorong pengembangan sektor organik Tunisia. Ada institusi di semua tingkat yang berperan penting

untuk:

1. Mengoordinasikan pemangku kepentingan organik di negara ini;
2. Merumuskan kebijakan dan perencanaan sektor;
3. Menyebarkan informasi;
4. Memfasilitasi pengembangan pasar organik;
5. Memberikan layanan sertifikasi; dan
6. Melakukan penelitian, pelatihan, penyuluhan dan penjangkauan pertanian organik. Akhirnya, diskusi tersebut mengindikasikan bahwa pembangunan sektor ini terinspirasi oleh intervensi pemerintah yang diarahkan dengan baik yang mencakup semua aspek pertanian organik.

Dari kedua contoh sukses pengembangan pertanian organik di Uganda dan Tunisia, pelajaran yang akan diterapkan pada Afrika adalah dengan memusatkan perhatian pada pembentukan infrastruktur kelembagaan untuk penelitian pertanian organik, pembuatan standar organik (Sertifikasi), serta rencana tindakan organik dan perumusan kebijakan.

Pemangku kepentingan non-pemerintah dianggap sangat sesuai untuk memimpin di bidang ini termasuk menyelenggarakan kegiatan pelatihan dan penjangkauan, penyebarluasan informasi dan penciptaan kesadaran, serta pengembangan pasar organik. Kebutuhan akan kerja sama antara pemangku kepentingan organik Afrika, pemerintah dan non-pemerintah dengan organisasi pembangunan organik internasional juga ditekankan.

2. Lucia Palšová, Loreta Schwarczová, Pavol Schwarcza, Anna Bandlerová di tahun 2013.

The support of implementation of organic farming in the Slovak Republic in the context of sustainable development

Pertanian organik adalah konsep pertanian berkelanjutan, yang juga menambah nilai dalam hal meningkatkan kualitas hidup dan pembangunan. Slovakia memiliki kondisi alam ideal untuk jenis pertanian ini, namun faktor motivasinya menghambat pembangunan pertanian konvensional mencegah petani beralih ke produksi organik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi terbesar bagi petani tetap merupakan insentif finansial, berdasarkan pada keuangan kerangka kerja *European United* untuk pertanian organik. Karena itu, pada periode pemrograman berikutnya 2014 – 2020, dana untuk pertanian organik akan

berperan penting dalam pengembangan jenis pertanian ini dalam kondisi Slovakia. Di sisi lain, penting juga bahwa Slovakia memperkuat dukungan negara untuk memasarkan produk organik, konsultasi yang lebih baik dan peningkatan promosi pertanian organik.

3. Valentino Mercati di tahun 2015

Organic agriculture as a paradigm of sustainability: Italian food and its progression in the global market

Dinamika pasar saat ini menunjukkan bahwa nilai-nilai yang membedakan produk organik adalah nilai jual. Untuk alasan ini dan mengingat kualitas yang mereka anggap lebih tinggi, produk organik Italia dinilai lebih bermutu dibandingkan dengan produk terbaik lainnya yang ditawarkan Italia.

Menjaga janji komersial yang terkait dengan merek *Made in Italy* sangat mendasar: aspek ini patut mendapat perhatian khusus, agar tidak mengurangi nilai ikon di seluruh dunia. Untuk memasuki atau mengonsolidasikan kehadiran mereka di pasar internasional, bisnis Italia dapat mengandalkan beberapa kekuatan penting yang menjadi ciri sektor organik Italia, perlindungan lingkungan dan kesehatan masyarakat terlihat jelas dalam konteks ini. Strategi pemasaran harus didasarkan pada fondasi ini untuk memaksimalkan potensi kualitas terbaik.

2.3. Kerangka Pemikiran

PT. Agatho Organis Agro merupakan salah satu produsen yang memproduksi beranekaragam produk organik, diantaranya sayur, buah, beras, daging, telur, tanaman herbal dan makanan olahan. Dalam menjalankan usahanya perusahaan dihadapkan pada beberapa permasalahan diantaranya berkurangnya jumlah agen, menurunnya hasil panen saat musim penghujan dan terjadi penumpukan sisa hasil panen sayuran.

Tahap awal dari penelitian ini adalah dengan menganalisis visi, misi, dan tujuan yang ditetapkan perusahaan Agatho Organis Agro. Visi misi dan tujuan akan menjadi penuntun dalam melakukan tahap analisis selanjutnya agar strategi yang diterapkan mengarah pada pencapaian tujuan akhir. Langkah berikutnya adalah mengidentifikasi permasalahan yang terjadi pada perusahaan Agatho Organis Agro dalam menjalankan usahanya, kemudian menganalisis informasi lingkungan

perusahaan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.

Analisis lingkungan internal yang akan diteliti mencakup manajemen, pemasaran, produksi / operasi dan pengembangan. Sedangkan analisis lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan umum dan lingkungan industri. Lingkungan umum mencakup ekonomi, sosial budaya dan lingkungan, politik, teknologi, serta ekologi/alam. Lingkungan industri melalui pembentukan persaingan dengan menggunakan model kekuatan Porter yaitu ancaman pendatang baru, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok, ancaman produk substitusi dan persaingan diantara perusahaan yang sejenis.

Variabel – variabel internal dan eksternal yang telah dianalisis kemudian dirangkum dan dijabarkan dalam matrik IFE yang merupakan kekuatan dan kelemahan serta matrik EFE yang menjadi peluang dan ancaman PT. Agatho Organik Agro. Kami juga menggunakan Matriks CPM untuk membandingkan PT. Agatho Organik Agro dengan perusahaan pesaing. Tahap berikutnya yaitu memadukan hasil matriks IFE dan EFE dengan menggunakan matriks IE untuk mengetahui posisi perusahaan. Selanjutnya Matriks *Grand Strategy* digunakan untuk mengetahui posisi kompetitif perusahaan dengan pesaingnya. Kemudian dengan menggunakan matrik SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, and Threats*) akan diperoleh alternatif-alternatif strategi apa yang dapat dilakukan untuk pengembangan usaha pertanian organik PT. Agatho Organik Agro.

Tahap terakhir yaitu pengambilan keputusan strategi pemasaran terbaik yang menjadi prioritas dengan menggunakan alat analisis matrik QSP (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) sebagai rekomendasi strategi yang harus dijalankan perusahaan.