

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen

Kata manajemen berasal dari bahasa Inggris “*manage*” yang memiliki arti mengelola atau mengurus, mengendalikan, mengusahakan dan juga memimpin. Menurut Daft (2008:7), manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan menggunakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan sumber-sumber organisasi.

Menurut Plunkett, Attner dan Allen (2014:5) manajemen adalah satu atau lebih manajer yang secara individu atau kolektif merencanakan dan mencapai suatu tujuan. Hal tersebut dicapai dengan menggunakan fungsi (perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staff, dan pengontrolan) dan koordinasi berbagai sumber (informasi, uang, materi, dan manusia).

Manfaat manajemen menurut David (2012:190) terdiri dari lima kegiatan utama, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pemotivasian (*motivating*), penempatan staff, dan pengontrolan (*controlling*). Dari serangkaian teori dan pendapat diatas, dapat diartikan bahwa manajemen juga merupakan proses merencanakan (*planning*), mengorganisasikan (*organizing*), memimpin (*leading*), dan mengawasi (*controlling*) kegiatan anggota organisasi dan menggunakan sumber daya yang terdapat di dalam organisasi dengan efektif dan efisien untuk dapat mewujudkan tujuan organisasi tersebut.

2.2 Pemasaran

Keberhasilan keuangan suatu perusahaan bergantung pada kemampuan pemasaran perusahaan tersebut. Operasi keuangan dan akunting bertujuan untuk menghasilkan laba, sehingga tolok ukur keberhasilan kegiatan tersebut dinilai dari permintaan produk dan jasa. Lini puncak memiliki peranan penting dalam meningkatkan keberhasilan tersebut. Beberapa perusahaan menciptakan posisi kepala pemasaran (*Chief Marketing officer* atau CMO) untuk menempatkan posisi pemasaran setara dengan level kepala (*chief*) lainnya.

Pemasaran memiliki fungsi yang lebih utama dari fungsi bisnis lainnya kerana berhubungan langsung dengan pelanggan. Menurut Kotler dan Keller (2012:6) pemasaran adalah suatu fungsi organisasi dan seperangkat proses untuk

menciptakan, mengkomunikasikan dan menyerahkan nilai kepada pelanggan dan mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan para pemilik sahamnya.

Jika didefinisikan secara luas, pemasaran adalah proses sosial dan manajerial dimana pribadi atau organisasi memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran nilai dengan yang lain (Kotler, 2012:9). Dalam konteks bisnis yang lebih sempit, pemasaran mencakup menciptakan hubungan pertukaran muatan nilai dengan pelanggan yang menguntungkan. Pemasaran (*marketing*) dapat didefinisikan pula sebagai proses perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan, dengan tujuan menangkap nilai dari pelanggan sebagai imbalannya.

Terdapat dua sasaran pemasaran yaitu untuk menarik pelanggan baru dengan menjanjikan keunggulan nilai serta menjaga dan menumbuhkan loyalitas pelanggan yang ada dengan memberikan kepuasan berupa layanan sebaik mungkin. Pemasar harus memahami kebutuhan pasar dan pelanggan agar mencapai sasaran pemasaran (Kotler dan Keller, 2012:10)

Definisi pemasar sendiri adalah seseorang yang mencari tanggapan berupa perhatian, pembelian, suara, dan donasi, yang disebut prospek. Jika kedua pihak berupaya untuk menjual sesuatu kepada satu sama lain, keduanya disebut pemasar.

Sebagai langkah pertama, pemasar harus memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan dan pasar tempat mereka beroperasi. Terdapat lima konsep inti pelanggan dan pasar yang harus diketahui dan dipelajari yaitu :

a. **Kebutuhan, Keinginan, dan Permintaan Pelanggan**

Konsep dasar yang mendasari pemasaran adalah kebutuhan manusia. Kebutuhan (*needs*) manusia adalah keadaan dari perasaan kekurangan. Kebutuhan manusia meliputi kebutuhan fisik akan makanan, pakaian, kehangatan, dan keamanan; kebutuhan sosial akan kebersamaan dan perhatian; dan kebutuhan pribadi akan pengetahuan dan ekspresi diri. Kebutuhan tersebut tidak diciptakan oleh pemasar melainkan bagian dari dasar sifat kodrati manusia.

Keinginan (*wants*) merupakan kebutuhan manusia yang terbentuk oleh budaya dan kepribadian seseorang. Keinginan terbentuk oleh masyarakat dan dipaparkan dalam bentuk objek yang bisa memuaskan kebutuhan. Keinginan yang didukung oleh daya beli akan menjadi permintaan (*demand*). Mengingat keinginan dan sumber dayanya, manusia menuntut manfaat produk yang

memberi tambahan pada nilai dan kepuasan yang paling tinggi.

b. Penawaran Pasar, Produk, Jasa, dan Pengalaman

Kebutuhan dan keinginan konsumen terpenuhi melalui penawaran pasar (*market offering*), kombinasi produk, jasa, informasi, atau pengalaman yang ditawarkan ke pasar untuk memuaskan suatu kebutuhan atau keinginan. Penawaran pasar tidak terbatas pada produk fisik. Penawaran pasar meliputi penawaran jasa, aktivitas, atau keuntungan untuk dijual yang pada intinya tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun, misalnya perbankan, penerbangan, hotel, persiapan pajak, dan jasa perbaikan rumah. Lebih luas lagi, penawaran pasar juga meliputi entitas lain, seperti orang, tempat, organisasi, informasi, dan ide.

Kesalahan yang sering dilakukan oleh para penjual adalah kurangnya perhatian terhadap manfaat yang dihasilkan oleh produk. Para penjual memfokuskan produk mereka pada keinginan pelanggan, bukan kebutuhan yang mendasarinya. Suatu produk pada dasarnya merupakan alat untuk menyelesaikan masalah konsumen.

c. Nilai dan Kepuasan Pelanggan

Konsumen sering dihadapkan dengan beberapa pilihan produk dan jasa yang dapat memuaskan kebutuhan tertentu. Pemilihan konsumen terhadap penawaran pasar yang banyak tersebut didasari oleh ekspektasi. Ekspektasi tersebut bergantung pada nilai dan kepuasan yang dapat diterima oleh konsumen. Pelanggan yang puas akan kembali membeli produk dan jasa yang kita tawarkan, bahkan seringkali mereka menginfokan kepada orang lain mengenai pengalaman baik dan menyenangkan yang mereka terima ketika menggunakan barang dan jasa yang kita berikan. Pada kebalikannya, pelanggan yang tidak puas akan berpindah ke pesaing dan menjelekkkan produk yang mereka beli kepada orang lain.

d. Pertukaran dan Hubungan

Pemasaran terjadi ketika manusia memutuskan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan melalui hubungan pertukaran. Pertukaran (*exchange*) adalah tindakan untuk mendapatkan objek yang diinginkan dari seseorang dengan menawarkan sesuatu sebagai imbalan. Dalam arti yang lebih luas, pemasar berusaha membangkitkan respons terhadap sejumlah penawaran pasar. Respons tersebut mungkin lebih dari sekedar membeli atau memperdagangkan produk dan jasa.

e. **Pasar**

Konsep pertukaran dan hubungan menghasilkan konsep pasar. Pasar (*market*) adalah kumpulan pembeli aktual dan potensial dari suatu produk. Para pembeli tersebut memiliki kesamaan kebutuhan atau keinginan tertentu yang dapat dipuaskan melalui hubungan pertukaran.

2.3 Strategi

Menurut Hooley dan Nicoulaud (Fandy Tjiptono 2015:2), strategi adalah penentuan tujuan dan sasaran pokok jangka panjang perusahaan, serta penerapan serangkaian tindakan dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan tersebut. Sedangkan menurut Treacy dan Wiersema (Fandy Tjiptono 2015:2), strategi adalah pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan, kebijakan, dan rangkaian tindakan utama organisasi menjadi satu kesatuan yang terpadu.

Menurut David (2012:18) strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang ingin dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar dan *joint venture*. Strategi membantu organisasi mengumpulkan, menganalisis, dan mengatur informasi.

2.3.1 Jenis Strategi

Strategi alternatif yang dapat diambil oleh perusahaan menurut David (2012:248-273) adalah:

1. Strategi Integrasi

a. Integrasi ke Depan (*Forward Integration*)

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

b. Integrasi ke Belakang (*Backward Integration*)

Integrasi ke belakang adalah strategi untuk mencoba memiliki atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pemasok. Strategi tersebut sangat tepat digunakan ketika perusahaan pemasok saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan mereka.

c. Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*)

Integrasi Horizontal adalah strategi mencoba memiliki atau meningkatkan kendali perusahaan pesaing. Salah satu tren yang paling penting dalam manajemen strategis dewasa ini adalah banyaknya pengguna integrasi horizontal sebagai strategi pertumbuhan.

2. Strategi Intensif

a. Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Strategi penetrasi pasar berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang sudah ada di pasar melalui usaha pemasaran yang gencar. Strategi ini sering digunakan sendiri atau dikombinasikan dengan strategi lainnya. Strategi penetrasi pasar dapat terdiri dari upaya menambah jumlah pramuniaga, menambah jumlah 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.

c. Pengembangan Produk (*Product Development*)

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

3. Strategi Diversifikasi

a. Diversifikasi Konsentris

Strategi diversifikasi konsentris biasanya dilakukan dengan menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait.

b. Diversifikasi Horizontal

Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut Diversifikasi Horizontal. Resiko strategi ini tidak sebesar diversifikasi konglomerat karena perusahaan pasti sudah mengenal pelanggan yang sudah ada.

c. Diversifikasi Konglomerat

Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait disebut diversifikasi konglomerat (*conglomerate diversification*). Strategi ini dilakukan dengan

cara mengakuisisi perusahaan lain yang memiliki *line of business* yang sama sekali berbeda.

4. Strategi Defensif

a. Rasionalisasi Biaya (*Retrenchment*)

Rasionalisasi biaya terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun.

b. Divestasi (*Divestiture*)

Menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi disebut divestasi (*divesture*). Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan untuk akuisisi atau investigasi strategis lebih lanjut.

c. Likuidasi (*Liquidation*)

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

2.3.2 Level Strategi

Menurut David (2012:252), level strategi tergolong sesuai dengan besar dan kecilnya perusahaan, yaitu: (Gambar 2.1)

1. Level strategi dalam perusahaan besar.

a. Level Korporasi

Merupakan strategi yang mencerminkan seluruh perusahaan, dengan tujuan menciptakan pertumbuhan bagi perusahaan secara keseluruhan dan manajemen berbagai lini bisnis dan lini produk.

b. Level Divisi

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

c. Level Fungsional

Merupakan strategi yang terjadi di level fungsional seperti operasional, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, riset dan pengembangan. Strategi ini akan meningkatkan area fungsional perusahaan sehingga unggul dalam persaingan. Strategi ini mengacu pada strategi bisnis dan korporasi.

d. Level Operasional

Merupakan strategi yang terjadi di level operasional pada manager pabrik, manager penjualan, manager produksi dan manager departemen. Strategi ini akan meningkatkan area operasional perusahaan sehingga dapat memproduksi barang atau jasa yang berkualitas.

2. Level strategi dalam perusahaan kecil.

a. Level Perusahaan

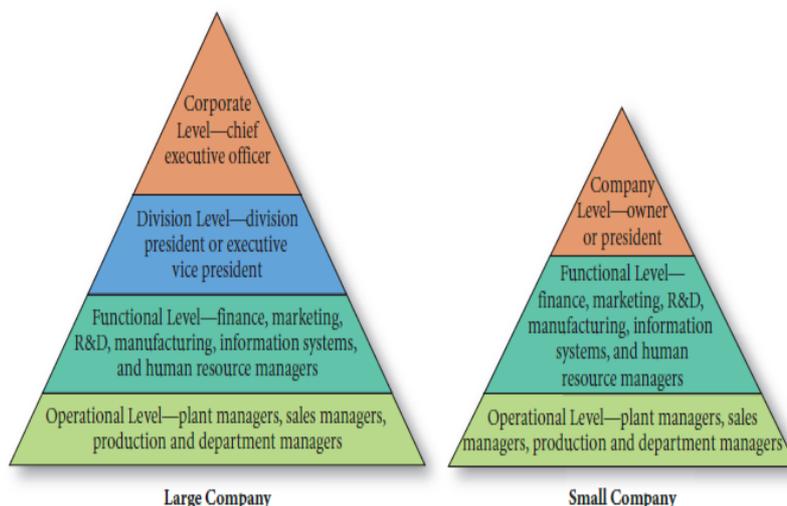
Merupakan strategi yang terjadi di level perusahaan pada pemilik atau direktur utama yang berperan penting di dalam perusahaan.

b. Level Fungsional

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

c. Level Operasional

Merupakan strategi yang terjadi di level operasional pada manager pabrik, manager penjualan, manager produksi dan manager department. Strategi ini akan meningkatkan area operasional perusahaan sehingga dapat memproduksi barang atau jasa yang berkualitas.



Gambar 2.1: Model Level Strategi

Sumber: David (2012)

2.4 Manajemen Strategi

Manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja sebuah organisasi dalam jangka panjang. Manajemen strategis membutuhkan seluruh fungsi manajemen, yaitu: strategi sebuah organisasi harus direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan, dan dikontrol.

Menurut David (2012:5), manajemen strategis didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis terfokus untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian, dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Tujuan manajemen strategis adalah untuk menghasilkan suatu rencana-rencana dan kebijakan strategi sebagai perwujudan dari strategi terapan yang berfungsi untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang maupun jangka pendek.

Manajemen strategi memiliki beberapa karakteristik yang berupaya untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan, yaitu :

- a. Manajemen strategis bersifat jangka panjang.
- b. Manajemen strategis bersifat dinamik.
- c. Manajemen strategis merupakan sesuatu yang berpadu oleh manajemen operasional.
- d. Manajemen strategis perlu dimotori oleh unsur-unsur pada manajer tingkat puncak.
- e. Manajemen strategis berorientasi dan mendekati untuk masa depan.
- f. Manajemen strategis senantiasa harus didorong dan didukung dalam pelaksanaannya oleh semua sumber daya ekonomi yang tersedia.

2.4.1 Manfaat Manajemen Strategi

Menurut David (2012:23), manajemen strategis memungkinkan sebuah organisasi untuk lebih produktif dalam membangun masa depannya. Manajemen strategis memungkinkan suatu organisasi untuk mengarahkan dan mempengaruhi berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi. Secara historis, manfaat utama dari manajemen strategis adalah membantu organisasi merumuskan strategi yang

lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis dan rasional. Tujuan utama manajemen strategi adalah proses untuk mencapai pemahaman dan komitmen dari semua manajer dan karyawan. Manfaat lain dibagi menjadi dua, yaitu:

a. Manfaat Finansial

Bisnis yang menggunakan berbagai konsep manajemen strategis mengalami peningkatan dari sisi penjualan, keuntungan dan produktivitasnya dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menggunakan. Riset menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategis lebih menguntungkan dan berhasil dibandingkan dengan organisasi yang tidak menggunakan konsep manajemen strategi. Perusahaan dengan sistem perencanaan yang mengadopsi teori manajemen strategis biasanya menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik relatif terhadap industri mereka.

b. Manfaat Non-Finansial

Manfaat Non-Finansial Manajemen strategis memberikan dampak bagi perusahaan dengan meningkatnya kesadaran akan ancaman eksternal, membaiknya pemahaman akan strategi pesaing, naiknya produktivitas karyawan, menurunnya resistensi pada perubahan, dan pemahaman yang lebih jelas akan relasi kerja-imbilan. Manajemen strategis meningkatkan kapabilitas pencegahan persoalan organisasi sebab ia mendorong interaksi antar manajer di semua level divisional dan level fungsional.

2.4.2 Tahapan dalam Manajemen Strategi

Menurut David (2012:6-8), proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap, yaitu: Formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.

1. Tahap Formulasi

Sumber daya yang terbatas mengakibatkan perusahaan harus secara cermat memilih langkah strategi yang menghasilkan keuntungan dan manfaat yang paling besar. Perumusan strategi merupakan kombinasi dari orientasi terhadap perspektif masa depan dengan keadaan eksternal maupun keadaan internal perusahaan saat ini. Tahapan perumusan strategi terdiri dari beberapa tahap, yaitu:

a. Pengembangan Visi & Misi

- b. Identifikasi peluang dan ancaman *eksternal* suatu organisasi
- c. Identifikasi kekuatan dan kelemahan internal
- d. Penetapan tujuan jangka panjang
- e. Pencarian strategi-strategi alternatif
- f. Pemilihan strategi untuk mencapai tujuan

2. Tahap Implementasi

Merupakan tahap pelaksanaan strategi formulasi yang sudah diterapkan sebelumnya. Tantangan yang dihadapi adalah menstimulasi pihak manajemen dan karyawan untuk dapat bekerjasama dengan baik dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui:

- a. Menetapkan tujuan tahunan.
- b. Membuat, menetapkan, dan meninjau ulang kebijakan perusahaan terhadap kebijakan yang telah diterapkan.
- c. Memotivasi karyawan.
- d. Mengalokasikan sumber daya secara tepat.

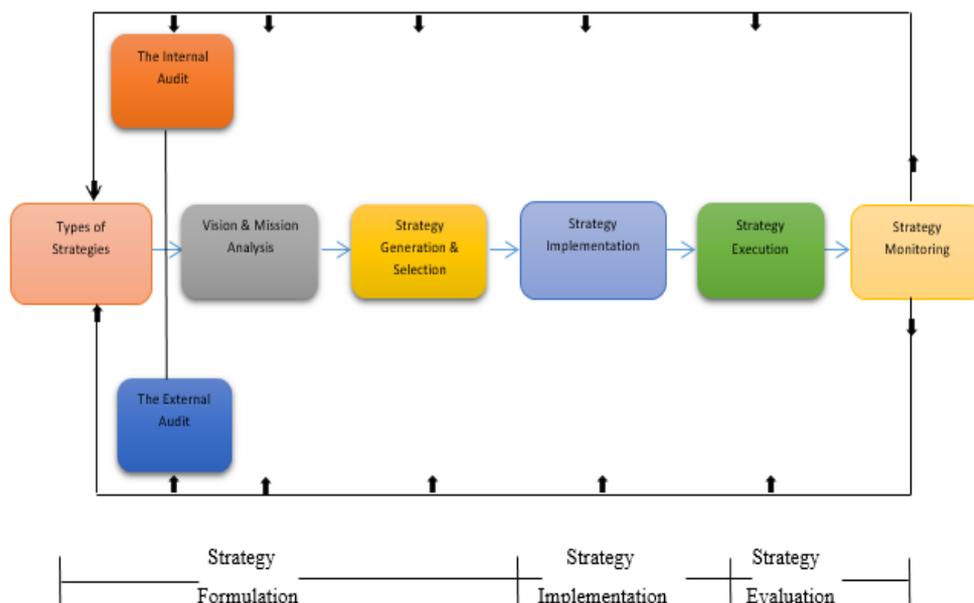
3. Tahap Evaluasi

Tahap evaluasi merupakan tahapan terakhir dalam manajemen strategis. Manajer harus mengetahui berjalan atau tidaknya suatu strategi. Penilaian atau evaluasi strategi adalah cara paling penting untuk memperoleh informasi. Tiga aktivitas penilaian strategi adalah:

- a. Meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategi.
- b. Pengukuran kinerja.
- c. Pengembalian langkah korektif.

2.4.3 Model Komprehensif Manajemen Strategi

Tahapan dalam manajemen strategi memiliki faktor yang akan memperjelas proses perencanaan strategi pada perusahaan, sebagaimana yang ditunjukkan pada model manajemen strategis komprehensif. (Gambar 2.2)



Gambar 2.2: Model Komprehensif Manajemen Strategi

Sumber : David (2012:21)

2.4.4 Formulasi Manajemen Strategis

Formulasi manajemen strategis dibagi atas enam tahapan yang meliputi:

1. Visi dan Misi Perusahaan

Menurut Pearce dan Robinson (Solihin 2012:19) misi yang dibuat perusahaan setidaknya mengandung tiga komponen yaitu sensitivitas terhadap keinginan pelanggan, perhatian terhadap masalah mutu atau kualitas, dan pernyataan visi perusahaan. Sedangkan Solihin (2012:21) menyatakan bahwa visi memiliki keterkaitan dengan misi.

2. Melakukan Audit Internal

Menurut David (2012:176-180) semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsional bisnis. Tidak ada bisnis yang sama kuatnya atau sama lemahnya di semua area. Kekuatan/kelemahan internal, ditambah dengan peluang/ancaman eksternal dan pernyataan misi yang jelas, memberi landasan untuk menetapkan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi diterapkan dengan tujuan untuk mendayungkan kekuatan serta mengatasi kelemahan internal. Jadi, audit internal memerlukan pengumpulan dan pengolahan informasi dari enam divisi di perusahaan, yaitu:

- a. Manajemen

Fungsi manajemen terdiri dari lima aktivitas dasar: perencanaan, pengorganisasian, memotivasi, penyusunan staf, dan pengawasan.

b. Pemasaran

Tujuh dasar fungsi pemasaran: analisis pelanggan, menjual produk atau jasa, merencanakan produk dan jasa, menetapkan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang.

c. Keuangan/akuntansi

Kondisi keuangan sering dianggap satu-satunya barometer terbaik dalam melihat posisi bersaing dan daya tarik keseluruhan perusahaan bagi investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan organisasi sangat penting agar dapat merumuskan strategi secara efektif.

d. Produksi/operasi

Fungsi produksi/operasi dari suatu usaha terdiri dari semua aktivitas yang mengubah masukan menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi/operasi berkaitan dengan input, transformasi, dan output.

e. Penelitian dan Pengembangan

Misi litbang secara keseluruhan memiliki dasar yang luas, termasuk mendukung bisnis yang sudah ada, membantu meluncurkan bisnis baru, mengembangkan produk baru, meningkatkan mutu produk, meningkatkan efisiensi manufaktur, dan memperdalam atau memperluas kemampuan teknologi perusahaan.

f. Sistem Informasi Manajemen

Tujuan dari sistem informasi manajemen adalah meningkatkan kinerja perusahaan dengan cara meningkatkan kualitas keputusan manajerial. Sebuah sistem Informasi yang efektif mengumpulkan, memberi kode, menyimpan, mensintesa, dan menyajikan informasi sedemikian rupa sehingga dapat menjawab pertanyaan operasional dan strategis yang penting. Jantung dari sistem informasi adalah data base yang berisi berbagai jenis catatan dan data yang penting bagi para manajer.

3. Melakukan Audit Eksternal

Menurut David (2012:120-123) tujuan audit eksternal adalah mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan dan ancaman yang harus dihindari. Audit eksternal tidak bertujuan mengembangkan sebuah daftar lengkap dan menyeluruh dari setiap

faktor yang dapat mempengaruhi bisnis, melainkan bertujuan untuk mengidentifikasi variabel penting yang menawarkan respon berupa tindakan. Perusahaan harus mampu merespon secara ofensif dan defensif terhadap berbagai faktor tersebut dengan merumuskan strategi yang bisa mengambil keuntungan dari peluang eksternal atau yang meminimalkan dampak dari ancaman potensial. Kekuatan audit eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori luas, yaitu:

a. Kekuatan Ekonomi

Faktor ekonomi memiliki dampak langsung terhadap daya tarik potensial dari beragam strategi. Tingkat suku bunga yang naik menyebabkan dana yang diperlukan untuk ekspansi modal menjadi lebih mahal atau tidak tersedia. Tingkat suku bunga yang naik mengakibatkan pendapatan diskresioner menurun dan permintaan akan barang diskresioner pun turun. Ketika harga saham naik, permintaan akan ekuitas sebagai sumber modal bagi pengembangan pasar meningkat. Ketika pasar bertumbuh, kekayaan konsumen dan bisnis meluas.

b. Kekuatan Sosial, Budaya, Demografis, dan Lingkungan

Perubahan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan memiliki dampak yang besar atas hampir semua produk, jasa, pasar, dan konsumen. Organisasi kecil, besar, laba, nirlaba, dan semua industri dikejutkan dan ditantang oleh peluang dan ancaman yang muncul dari perubahan dalam segala hal.

c. Kekuatan Politik, Pemerintahan, dan Hukum

Pemerintah pusat maupun daerah merupakan pembuat regulasi, deregulasi, penyubsidi, pemberi kerja, dan konsumen utama organisasi. Faktor politik, pemerintah atau hukum merupakan ancaman utama baik bagi organisasi kecil maupun besar.

d. Kekuatan Teknologi

Perubahan dan penemuan teknologi yang revolusioner memiliki dampak yang dramatis terhadap organisasi. Kemajuan superkonduktivitas dapat meningkatkan daya produk elektrik dengan mengurangi resistensi pada arus dan telah merevolusi operasi bisnis, khususnya dalam industri transportasi, utilitas, perawatan kesehatan, kelistrikan, dan komputer.

e. Kekuatan Kompetitif

Salah satu bagian terpenting dari audit eksternal adalah mengidentifikasi perusahaan pesaing dan menentukan kekuatan, kelemahan, kapabilitas, peluang, ancaman, tujuan, dan strategi mereka. Mengumpulkan informasi dan mengevaluasi informasi tentang pesaing penting bagi perumusan strategi yang berhasil. Mengidentifikasi pesaing utama tidak selalu mudah karena banyak perusahaan memiliki divisi yang bersaing di industri yang berbeda. Hampir semua perusahaan multidivisional umumnya tidak menyediakan informasi penjualan dan laba menurut divisi karena alasan kompetitif.

4. Menetapkan Tujuan Jangka Panjang

Menurut David (2012:244) tujuan dapat didefinisikan sebagai hasil tertentu yang diupayakan oleh organisasi untuk mencapai dan mengejar misi dasar. Jangka panjang berarti lebih dari satu tahun. Penetapan tujuan jangka panjang merupakan hal yang penting untuk keberhasilan organisasi, sebab mereka menentukan tujuan, membantu evaluasi, menciptakan sinergi, menunjukkan prioritas, menekankan koordinasi, dan memberi dasar untuk aktivitas perencanaan yang efektif, pengorganisasian, alat motivasi, dan pengendalian. Tujuan harus menantang, terukur, konsisten, masuk akal, dan jelas. Pada perusahaan multidimensi, tujuan harus ditetapkan untuk keseluruhan perusahaan dan untuk setiap divisi.

2.4.5 Menyiapkan Strategi Pemasaran yang Terintegrasi

Strategi pemasaran menggarisbawahi pelanggan mana yang akan dilayani perusahaan dan bagaimana cara perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan. Pemasar mengembangkan program pemasaran terintegrasi yang akan benar memberikan nilai yang diinginkan kepada pelanggan sasaran. Program pemasaran membangun hubungan pelanggan dengan mentransformasikan strategi pemasaran ke dalam tindakan. Program pemasaran terdiri dari bauran pemasaran perusahaan, yaitu kumpulan sarana pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mengimplementasikan strategi pemasarannya.

Sarana bauran pemasaran utama dikelompokkan menjadi empat kelompok besar, disebut empat P pemasaran: *product* (produk), *price* (harga), *place* (tempat), dan *promotion* (promosi). Untuk menghantarkan proposisi nilai ini, perusahaan harus menciptakan penawaran pasar (produk) yang memuaskan kebutuhan. Perusahaan kemudian memutuskan biaya penawaran (harga) dan cara membuat penawaran

tersebut tersedia bagi konsumen sasaran (tempat). Pada akhirnya, perusahaan harus berkomunikasi dengan pelanggan sasaran tentang penawaran dan membujuk mereka dengan jasa yang ditawarkannya (promosi). Perusahaan harus memadukan semua sarana bauran pemasaran ini ke dalam program pemasaran terintegrasi yang komprehensif, dengan mengkomunikasikan dan menghantarkan nilai yang diharapkan untuk pelanggan terpilih.

Tiga langkah pertama dalam proses pemasaran, yaitu memahami pasar dan kebutuhan pelanggan, merancang strategi pemasaran yang digerakkan pelanggan, dan membangun program pemasaran. Semua mengarah ke langkah keempat yang merupakan langkah yang paling penting: membangun hubungan pelanggan yang menguntungkan. Manajemen Hubungan Pelanggan (*Customer Relationship Management-CRM*) adalah keseluruhan proses membangun dan memelihara hubungan pelanggan yang menguntungkan dengan memberikan nilai dan kepuasan pelanggan yang tinggi.

Nilai Anggapan Pelanggan (*Customer Perceived Value*) adalah evaluasi pelanggan tentang perbedaan antara semua keuntungan dan biaya tawaran pasar dibandingkan dengan penawaran pesaing. Sedangkan Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*) adalah tingkat kinerja anggapan produk sesuai dengan ekspektasi pembeli.

2.4.6 Implementasi Manajemen Strategis

Tahapan ini merupakan tahapan yang kritis karena banyak organisasi mampu menyusun perumusan strategi yang baik namun tidak mampu mengimplementasikannya dengan baik. Implementasi adalah proses perealisasi rencana. Hal penting yang harus dilakukan perusahaan dalam implementasi strategi yaitu:

a. Penetapan tujuan tahunan

Sasaran dan tujuan perusahaan yang telah dirumuskan dalam proses perumusan strategi merupakan sasaran dan tujuan lima tahun ke depan.

b. Perumusan kebijakan

Perumusan kebijakan mendukung, diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

c. Memotivasi pekerja

Implementasi strategi adalah proses aksi yang dibutuhkan dan dukungan dari semua staf dan karyawan.

d. Alokasi sumber daya

Sumber daya yang perlu dialokasi kembali untuk pencapaian tujuan-tujuan strategi yang baru adalah keuangan, teknologi, dan sumber daya manusia.

2.4.7 Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah proses yang ditujukan untuk memastikan kesesuaian antara tindakan strategik yang dilakukan perusahaan dengan perumusan strategi yang telah dibuat atau ditetapkan. Dalam proses evaluasi strategi, terdapat beberapa hal yang harus dilakukan perusahaan, yaitu:

- a. Meninjau kembali permasalahan eksternal dan internal yang terjadi saat ini, dengan mengamati perubahan pada saat strategi dirumuskan.
- b. Pengukuran kemampuan atau kinerja perusahaan dengan memastikan kembali, kesesuaian dengan standar yang telah ditetapkan.
- c. Melakukan perbaikan untuk perkembangan perusahaan.
- d. Membantu mengembangkan model bisnis di masa mendatang.

2.5 Kerangka Perumusan Strategi Komprehensif

Analisis dan pilihan strategi mencoba untuk menentukan alternatif tindakan dapat memungkinkan perusahaan mencapai misi dan tujuannya dengan cara terbaik. Menurut David (2012:323), teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka kerja pengambilan keputusan tiga tahap:

- a. Tahap pertama dalam kerangka kerja perumusan strategi terdiri atas Matriks EFE, Matriks IFE, dan Matriks Profil Kompetitif (CPM). Tahap ini disebut Tahap Input. Tahap ini meringkas informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi.
- b. Tahap kedua disebut Tahap Pencocokan, berfokus pada menciptakan alternatif strategi yang layak dengan mencocokkan faktor kunci internal dan eksternal. Teknik tahap kedua mencakup Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (*Strength-Weakness-Opportunities-Threat*) SWOT, Matriks Internal-Eksternal (IE), Matrix SPACE dan Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy Matrix*).
- c. Tahap ketiga disebut Tahap Keputusan, melibatkan strategi tunggal, yaitu Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning*

Matrix) QSPM. QSPM menggunakan input dari Tahap 1 untuk mengevaluasi secara objektif alternatif strategi yang layak dan dengan demikian memberikan dasar tujuan untuk memilih strategi spesifik. Kesembilan teknik tercakup dalam kerangka kerja perumusan strategi membutuhkan integrasi dari intuisi dan analisis. QSPM menunjukkan daya tarik relatif berbagai strategi alternatif dan dengan demikian, memberi landasan objektif bagi pemilihan strategi alternatif.

<u>STAGE 1: THE INPUT STAGE</u>				
External Factor Evaluation (EFE) Matrix		Competitive Profile Matrix		Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix
<u>STAGE 2: THE MATCHING STAGE</u>				
Strengths- Weaknesses - Opportunities- Threats (SWOT) Matrix	Strategic Position and Action Evaluation (SPACE) Matrix	Boston Consulting Group (BCG) Matrix	Internal- External (IE) Matrix	Grand Strategy Matrix
<u>STAGE 3: THE DECISION STAGE</u>				
Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)				

Gambar 2.3: Kerangka Perumusan Strategi Komprehensif

Sumber: David (2012)