BAB 2
TINJAUAN PUSTAKA

1.1. Pengertian Bisnis

Menurut Allan Afuah (2004) Bisnis adalah suatu kegiatan usaha individu 8 yang terorganisasi untuk menghasilkan dana menjual barang ataupun jasa agar mendapatkan keuntungan dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat dan ada di dalam industri.

Menurut Griffin dan Ebert (2007: 4) bisnis adalah organisasi yang menyediakan barang atau jasa untuk dijual dengan maksud agar mendapatkan laba.

Menurut Sukirno (2010: 20) Bisnis adalah kegiatan untuk memperoleh keuntungan**.**semua orang atau individu maupun kelompok melakukan kegiatan bisnis pastinya untuk mencari keuntungan agar kebutuhan hidup nya terpenuhi. Tidak ada orang yang melakukan bisnis untuk mencari kerugian.

Menurut Hooper (2008:35) Bisnis adalah Segala dan keseluruhan kompleksitas yang ada pada berbagai bidang seperti penjualan (commerce) dan industri, industri dasar, processing, dan industri manufaktur dan jaringan, distribusi, perbankkan,insuransi, transportasi, dan seterusnya yang kemudian melayani dan memasuki secara utuh (which serve and interpenetrate) dunia bisnis secara menyeluruh.

Menurut Madura (2010 : 2) Bisnis adalah suatu badan yang diciptakan untuk menghasilkan produk barang dan jasa kepada pelangggan. Setiap bisnis mengadakan transaksi dengan orang-orang. Orang-orang itu menanggung akibat karena bisnis tersebut, mereka. Kerja sama lintas fungsional di dalam bisnis adalah dengan menekankan kebutuhan para manajer dari area fungsional yang berbeda untuk memaksimalkan laba dalam mencapai tujuan bersama.

Dari pengertian diatas, penulis dapat menyimpulkan bisnis adalah keseluruhan rangkaian kegiatan menjalankan investasi terhadap sumber daya yang ada yang dapat dilakukan baik secara individu maupun secara kelompok, untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari dan meningkatkan taraf hidup dengan menciptakan barang atau jasa guna mendapatkan laba / keuntungan yang sebesar-besarnya.

1.1.1. Pengertian Strategi Bisnis

Strategi bisnis yang utama dalam perusahaan adalah bagaimana membangun dan memperbaiki posisi perusahaan dalam persaingan bisnis jangka panjang, adapun 5 prinsip yang harus dipenuhi antara lain :

1. Memberikan jawaban atau reaksi atas perubahan yang sedang terjadi dalam bidang industri perekonomian, politik, hukum dan sebagainya;
2. Berisikan langkah-langkah dan pendekatan untuk menghadapi persaingan;
3. Menciptakan kemampuan dan kesanggupan bersaing yang berkualitas;
4. Menyatakan inisiatif strategi dari tiap departemen fungsional;
5. Menempatkan strategi utama kegiatan operasional perusahaan.

Menurut Hariadi (2003: 34) strategi bisnis merupakan rencana strategi yang terjadi pada tingkat divisi dan dimaksudkan bagaimana membangun dan memperkuat posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau pasar tertentu yang dilayani divisi tersebut.

Joewono (2012: 3) mengatakan bahwa strategi bisnis adalah strategi mencapai tujuan yang sering dianalogikan dengan strategi catur, yang dimana sistematika berfikir, penyusunan rencana, kesigapan melangkah, keberanian mengambil resiko dan gairah untuk memenangkan pertandingan merupakan beberapa karakteristik permainan catur yang relevan dengan praktek pengelolaan bisnis.

Menurut Solihin (2012, p196) strategi bisnis berbeda dengan strategi pada level korporat. Strategi di level bisnis ini lebih menfokuskan untuk meningkatkan posisi bersaing produk atau jasa perusahaan di dalam segmen pasar tertentu.

Dari pendapat-pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa strategi bisnis merupakan strategi untuk mencapai tujuan dalam pengelolaan bisnis yang merupakan pedoman untuk rencana strategi suatu perusahaan yang dimaksudkan untuk membangun dan memperkuat posisi bersaing produk atau jasa perusahaan dalam industri.

2.1.2. Pengendalian Bisnis

Menurut *Dewanti* (*2008*: 25) Pengendalian bisnis penting untuk dapat menghadapi tantangan bisnis. Tantangan bisnis beraneka ragam meliputi persaingan, pertumbuhan penduduk, keragaman kerja, etika, teknologi, tanggungjawab sosial, pengangguran, gaya hidup masyarakat membuat pelaku bisnis menghadapi masalah yang kompleks. Masalah-masalah ini menguji kemampuan wirausahaan / pelaku bisnis untuk bertahan dan mengendalikan bisnis sehingga jauh dari kegagalan. Pada dasarnya dapat dibuat model untuk mengatasinya sebagai pencegahan terhadap kegagalan yakni melalui pendidikan wirausaha yang mampu menghasilkan profosionalisme tinggi yang terampil berbisnis dan mengembangkan kreativitas dan inovasi sehingga dapat mengorganisirnya secara efesien untuk menghasilkan barang atau jasa yang berdaya saing tinggi untuk bersaing di pasar global.

2.2. Pengertian Manajemen

Pengertian manajemen menurut beberapa pendapat dari para ahli:

Menurut David (2013:130) Manajemen dapat diartikan sebagai suatu kegiatan manajerial yang dibagi dalam 5 aktivitas pokok yaitu, perencanaan, pengontrolan pengorganisasian, permotivasian dan penempatan staff.

Menurut Coulter (2014:11) Management adalah ilmu dan seni yang mempelajari tentang koordinasi dan pengawasan aktifitas-aktifitas tertentu agar aktifitas tersebut selesai dengan efisien dan efektif. Manajemen sebagai ilmu disusun melalui proses pengkajian yang panjang oleh para ilmuwan bidang manajemen dengan pendekatan ilmiah yang ditujukan untuk menghasilkan output yang baik dari hasil input yang lebih sedikit.

Menurut Dyck dan Neubert (2009:7) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan sumber daya manusia dan sumber daya organisasi lainnya agar dapat secara efektif mencapai tujuan organisasi. Terdapat 4 fungsi manajemen, yaitu:

a. *Planning (*Perencanaan) Perencanaan berarti mengidentifikasi tujuan organisasi dan strategi dan mengalokasikan sumber daya organisasi yang tepat yang diperlukan untuk mencapainya.
b. *Organizing* (mengorganisasi) Pengorganisasian berarti memastikan bahwa tugas-tugas telah ditetapkan dan struktur hubungan organisasi

diciptakan untuk memfasilitasi pertemuan dari tujuan-tujuan organisasi.

c. *Leading* (memimpin) Memimpin berarti berhubungan dengan orang lain sehingga pekerjaan mereka menghasilkan.
d. *Controlling* (mengendalikan) Mengendalikan adalah melibatkan kegiatan manajemen untuk memastikan bahwa tindakan-tindakan anggota organisasi konsisten dengan nilai-nilai organisasi dan standard.

Solihin (2009) mengatakan bahwa berdasarkan atas fungsi-fungsinya, manajemen dapat didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian dari berbagai sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Definisi manajemen tersebut dapat dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

1. Manajemen merupakan sebuah proses. Artinya, seluruh kegiatan manajemen yang dijabarkan ke dalam empat fungsi manajemen dilakukan secara berkesinambungan dan semuanya bermuara kepada pencapaian tujuan perusahaan.
2. Pencapaian tujuan perusahaan dilakukan melalui serangkaian aktivitas yang dikelompokkan ke dalam fungsi-fungsi manajemen dan mencakup fungsi perencanaan,pengorganisasian, kepemimpinan serta pengendalian.
3. Pencapaian tujuan dilakukan secara efektif dan efisien. Efektivitas menunjukkan tercapainya tujuan yang diinginkan melalui serangkaian tindakan yang dilakukan oleh perusahaan. Sedangkan efisiensi menunjukkan pencapaian tujuan secara optimal dengan menggunakan sumber daya yang paling minimal.
4. Pencapaian tujuan perusahaan dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya organisasi yang dimiliki oleh perusahaan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan sumber daya agar bekerja untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien dengan mencapai tujuan yang telah di tetapkan.

2.2.1. Fungsi Manajemen

Menurut David (2011:192) Fungsi manajemen terdiri dari lima aktifitas pokok: Perencanaan, Pengorganisasian, Pemotivasian, Penempatan staf, dan Pengontrolan.

Tabel 1.1 Fungsi Manajemen

Fungsi	Penjelasan	Tahap Proses Manajemen strategis terpenting
Perencanaan	Perencanaan terdiri atas semua aktifitas manajerial yang terkait dengan persiapan dimasa depan. Tugas-tugas khususnya mencakup peramalan, penetapan tujuan, penggunaan strategi strategi, pengembangan kebijakan, dan penentuan sasaran.	Perumusan strategi
Pengorganisasian	Pengorganisasian mencakup semua aktifitas manajerial yang menghasilkan struktur tugas dan hubungan otoritas. Tugas-tugas khususnya mencakup rancangan organisasional, spesialisasi pekerjaan, deskripsi kerja, spesifikasi kerja, rentang kendali, kesatuan komando,	Penerapan Strategi

Fungsi	Penjelasan	Tahap Proses Manajemen strategis terpenting
	koordinasi, rancangan pekerjaan, dan analisa kerja.	
Pemotivasian	Pemotivasian mencakup upaya-upaya menuju pembentukan perilaku manusia. Topik-topik specifiknya mencakup, kepemimpinan, komunikasi, kelompok kerja, modifikasi perilaku, delegasi otoritas, pengayaan pekerjaan, kepuasaan kerja, pemenuhan kebutuhan, perubahan organisasional, semangat kerja karyawan dan semangat kerja manajerial.	Penerapan strategi
Penempatan staf	Aktifitas penempatan staf berpusat pada manajemen personalia atau sumber daya manusia. Termasuk didalamnya adalah administrasi gaji dan upah, tunjangan karyawan, wawancara, recrutmen, pemecatan, pelatihan, pengembangan manajemen, keamanan	Penerapan strategi

Fungsi	Penjelasan	Tahap Proses Manajemen strategis terpenting
	karyawan, tindakan afirmatif, peluang kerja yang setara, hubungan dengan serikat pekerja, pengembangan karir, riset personalia, kebijakan pendisiplinan, prosedur keluhan dan kehumasan.	
Pengendalian	Pengendalian mengacu pada aktifitas-aktifitas manajerial yang diarahkan untuk memastikan bahwa hasil-hasil aktualnya sejalan dengan yang direncanakan. Area pentingnya mencakup pengendalian kualitas, pengendalian keuangan, pengendalian penjualan, pengendalian persediaan, pengendalian pengeluaran, analisis varians, imbalan, dan sanksi.	Pengevaluasian strategi

Sumber : David, Fred R. (2011), Manajemen Strategis

2.3 Pengertian Strategi

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang, hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi.

Menurut Pearce dan Robinson (2012:20) Strategi adalah 'rencana main' suatu perusahaan. Strategi mencerminkan kesadaran perusahaan mengenai bagaimana, kapan dan dimana ia harus bersaing menghadapi lawan dan dengan maksud dan tujuan apa.

Menurut David (2013:13) Strategi adalah sebuah arti dimana objektif jangka panjang akan dicapai. Strategi bisnis juga termasuk dalam *Geographic Expansion, Divertification, Acquisition,* Produk *Development, Market Penetration, Retrenchment, Divestiture, Liquidation, and Joint Ventures*. Strategi merupakan potensi dari sebuah aksi yang memerlukan keputusan manajer puncak dan membutuhkan sumber daya yang besar, strategi juga mempengaruhi sebuah kesuksesan organisasi, Biasanya hanya bertahan sampai dengan lima tahun dan perusahaan berorientasi pada depan. Strategi mempunyai konsekuensi Multidivisional yang membutuhkan pertimbangan diantara external dan internal faktor.

Menurut *Dewanti* (*2008*:4) strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi-misinya. Kunci srtaregis adalah:

1. *Efficiency*: meminimalkan resiko melalui penghematan dan meningkatkan laba.
2. *Effectiveness:* sesuai dengan tujuan yakni memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pasar.
3. *Effulgence:* tampilan berbeda dan bernilaai tinggi.
4. Edge: lebih baik dibandingkan para pesaingnya
5. *Exellence*: berjalan mulus tanpa halangan yang berarti.

Sehingga dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah alat yang digunakan oleh seseorang atau perusahaan, yang merupakan suatu perencanaan berskala besar, dengan orientasi masa depan yang berhubungan dengan bagaimana suatu perusahaan memposisikan dirinya guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai keunggulan yg kompetitif.

2.3.1. Perumusan Strategi

Perumusan strategi merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan customer value terbaik (David, 2004 : 6-7). Beberapa langkah yang perlu dilakukan perusahaan dalam merumuskan strategi, yaitu:

1. Mengidentifikasi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan menentukan misi perusahaan dan mencapai visi yang dicita-citakan dalam lingkungan tersebut.
2. Melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan dalam menjalankan misinya.
3. Merumuskan faktor-faktor ukuran keberhasilan (key success factors) dari strategi-strategi yang ada.
4. Menentukan tujuan dan target terukur, mengevaluasi berbagai alternatif strategi, mempertimbangkan sumberdaya yang dimiliki. 5. Memilih strategi yang paling sesuai perusahaan untuk tujuan jangka pendek dan jangka panjang(Hariadi, 2005).

2.3.2. Tingkatan strategi

Menurut Whelen dan Hunger (2008: p15) ada beberapa tingkatan dalam strategi untuk perusahaan besar. Ada tiga tingkatan strategi manajemen yang berkembang sesuai dengan perkembangan perusahaan.

1. Strategi Korporasi (*Corporate Strategy*)

   Ini adalah strategi yang mencerminkan seluruh arah perusahaan yang bertujuan menciptakan pertumbuhan bagi perusahaan secara keseluruhan dan bagi manajemen berbagai macam bisnis lini produk. Ada tiga jenis strategi yang dapat dipakai pada tingkat strategi ini, yaitu:

   a) Strategi pertumbuhan (G*rowth Strategy*) Strategi yang berdasarkan pada tahap pertumbuhan yang sedang dilalui perusahaan .

b) Strategi stabilitas (*Stability Strategy*) Strategi dalam menghadapi kemerosotn penghasilan yang sedang dihadapi oleh suatu perusahaan.

c) *Retrenchment strategy* merupakan strategi yang yang diterapkan untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

2. Strategi Bisnis (*Business Strategy*)

Stategi ini digunakan pada tingkat produk atau unit bisnis dan merupakan strategi yang menekankan pada perbankan posisi bersaing produk atau jasa pada spesifikasi atau segmen pasar tertentu. Terdapat tiga macam strategi yang bisa digunakan pada strategi tingkat bisnis ini, yaitu:

a) Strategi kepemimpinan biaya
b) Strategi diferensiasi
c) Strategi fokus

Strategi pada tingkat ini dirumuskan dan ditetapkan oleh para manajer yang diserahi tugas tanggung jawab oleh manajemen puncak untuk mengelola bisnis bersangkutan.

3. Strategi Fungsional (*Fungsional Strategy*)

Strategi ini digunakan pada level fungsional seperti, operasional, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia. Strategi ini mengacu pada dua tingkatan strategi sebelumnya yaitu strategi korporasi dan strategi bisnis. Strategi fungsional juga disebut sebagai *value-based-strategy*. Berfokus pada memaksimumkan produktivitas sumber daya yang digunakan dalam memberikan value terbaik untuk pemenuhan kebutuhan pelanggan.

2.3.3. Fungsi Strategi

Pada dasarnya, ada 6 fungsi dasar dari strategi agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif (Assauri:2013:7), yaitu:

1. Mengkomunikasikan suatu visi perusahaan yang ingin dicapai kepada orang lain.

2. Menghubungkan kekuatan (*Strength*) dengan peluang (*Opportunity*) dari lingkungannya.
3. Menyelidiki adanya peluang-peluang baru di pasar yang ada.
4. Menghasilkan dan membangkitkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang.
5. Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi ke depan.
6. Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu.

2.3.4. Jenis-Jenis Strategi Alternatif

Tabel 2.2. Jenis Strategi-Strategi Alternatif

Strategi	Definisi	Contoh 2007
Integrasi ke Depan	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distributor atau pengecer	Southwest Airlines mulai menjual tiket melalui Galileo
Integrasi ke Belakang	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan	Hilton Hotel membeli sebuah perusahaan manufaktur funitur yang besar
Integrasi Horizontal	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing	Huntington Bancshares dan Sky Financial Group di Ohio merger
Penetrasi Pasar	Meningkatkan pangsa pasar untuk produk/jasa saat ini di pasar melalui upaya pemasaran yang lebih besar	McDonald's menghabiskan jutaan dolar untuk promosi
Pengembangan Pasar	Memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke wilayah geografis baru	Burger King membuka restoran pertamanya di Jepang
Pengembangan Produk	Meningkatkan penjualan melalui perbaikan produk/jasa saat ini atau mengembangkan produk/jasa baru	Google memperkenalkan "Google Present" untuk bersaing dengan PowerPoint Microsoft
Diversifikasi Terkait	Menambah produk atau jasa baru namun masih berkaitan	MGM Mirage membuka hotel mewah nonkasino pertamanya

Penciutan	Pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba menurun	Discovery Channel menutup 103 tokonya yang berada dalam mal dan yang berdiri sendiri untuk berfokus di internet dan merumahkan 25% angkatan kerjanya
Divestasi	Menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan	Whirlpool menjual bisnis pemeliharaan lantai Hoovernya yang bermasalah ke Techtronic Industries

Sumber : David (2010 : 248)

2.3.5. Cara Untuk Mencapai Strategi

Beberapa cara dapat digunakan untuk mencapai strategi, menurut David (2010 :283-291) ada usaha patungan atau biasa disebut dengan Join Venture atau Merger atau Akuisisi

a) *Joint Venture/Patnering* Adalah strategi populer yang terjadi ketika dua perusahaan atau lebih membentuk kinerja sama sementara atau konsorsium guna memanfaatkan beberapa peluang. Tipe lain dari persetujuan kerja sama mencakup kerja sama penelitian dan pengembangan, kerja sama lintas distribusi, kerja sama lintas lisensi, kerja sama lintas manufaktur, dan lainnya. *Join Venture* dan persetujuan kerja semakin banyak digunakan karena mereka memungkinkan perusahaan untuk memperbaiki komunikasi dan jaringan kerja, menjadikan operasi global dan meminimalkan resiko.

b) *Merger/Akuisisi* Merger dan Akuisisi adalah dua hal yang biasa dilakukan dalam menjalankan strategi. Sebuah merger terjadi ketika dua organisasi dengan ukuran yang lebih sama bersatu menjadi badan usaha yang baru. Akuisisi terjadi ketika perusahaan yang besar membeli badan usaha yang kecil atau sebaliknya. Ketika Merger atau Akuisisi tak dikehendaki oleh kedua pihak, maka hal tersebut dapat dikatakan pengambilalihan atau pengambilan secara paksa.

c) Alih Kontrak proses bisnis adalah bisnis baru yang berkembang pesat yang melibatkan perusahaan mengambil alih operasi fungsional, seperti sumber daya manusia, sistem informasi, pembayaran gaji, akuntansi, pelayanan pelanggan dan bahkan pemasaran perusahaan lain. Semakin banyaknya perusahaan memilih untuk melakukan outsourching operasi fungsionalnya.

2.4. Manajemen Strategi

Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, setiap perusahaan memerlukan suatu tipe perencanaan yang bukan hanya dapat memperkirakan dan merespon perubahan-perubahan yang dapat terjadi di masa yang akan datang, namun juga mampu menciptakan masa depan itu sendiri melalui langkah-langkah perubahan yang dilaksanakan mulai sekarang. Untuk itulah perusahaan memerlukan suatu konsep yang disebut manajemen strategis. Berikut pengertian mangemen strategis menurut para ahli:

Menurut David (2013:5) manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya.Tujuan Manajemen strategis adalah untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang; perencanaan jangka panjang, sebaliknya, mencoba untuk mengoptimalkan tren sekarang untuk masa datang.

Pearce dan Robinson (2008:5) mendefinisikan manajemen strategis sebagai satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan impelementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan atau organisasi.

Menurut Robbins &Coulter (2010:214) manajemen strategi adalah tugas penting seorang manajer dalam mengembangkan strategi organisasi yang melibatkan semua fungsi manajemen dasar. Strategi sendiri memiliki arti yaitu, sebuah rencana mengenai bagaimana sebuah organisasi dapat memenangkan persaingan, memuaskan para pelanggan serta mencapai tujuannya. Manajemen strategi mempunyai enam langkah dalam prosesnya yaitu:

a. Mengidentifikasi misi, tujuan dan strategi organisasi saat ini
b. Analisis Eksternal (Peluang dan Ancaman)
c. Analisis Internal (Kekuatan dan Kelamahan)
d. Memformulasi Strategi

e. Implementasi Strategi

f. Evaluasi hasil

Menurut Prawirosentono dan Primasari (2014:7) manajemen strategik adalah ilmu dan seni untuk menyinergikan berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi secara proporsional sehingga dapat diambil rangkaian keputusan strategik untuk mencapai tujuan organisasi secara optimum dengan memperhatikan lingkungan hidup.

Menurut Susanto (2014:33) manajemen strategik adalah bagaimana menganalisis suatu kondisi dan arah mana yang harus dituju oleh para perencana strategik (manajer/manajemen) dalam menentukan sasaran sehingga pengambilan keputusan yang efektif dan efisien dapat dicapai.

Dari pengertian-pengertian yang cukup luas tersebut dapat penulis simpulkan manajemen strategis merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan.

2.4.1. Manfaat manajement strategi

Menurut David (2011:24) Keuntungan yang diperoleh dari penerapan manajemen strategi ada dua yaitu keuntungan keuangan dan keutungan non keuangan. Keuntungan keuangan yaitu organisasi yang menggunakan konsep manajemen strateis lebih menguntungkan dan berhasil daripada yang tidak.

Berikut manfaat keuangan dan manfaat non-keuangan bagi organisasi menurut Fred R. David (2011:24):

A. Manfaat Keuntungan Keuangan

Bisnis yang menggunakan berbagai konsep manajemen strategis menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan yang tanpa aktivitas perencanaan strategis yang sistematis. Perusahaan berkinerja tinggi cendetung membuat perencanaan sistematis untuk mempersiapkan diri menghadapi fluktuasi di masa depan dalam lingkungan internal dan eksternal mereka. Perusahaan-perusahaan dengan sistem perencanaan yang mengadopsi teori manajemen strategis, biasanya menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik relative terhadap industri mereka.

B. Manfaat Non-keuangan

Selain membantu perusahaan menghindari bencana keungan, manajemen strategis menawarkan keuntungan-keuntungan nyata lain, seperti meningkatnya kesadaran akan ancaman eksternal, membaiknya pemahaman akan strategi pesaing, naiknya produktivitas karyawan, menurunnya resistensi pada perubahan, dan pemahaman yang lebih jelas akan relasi kinerja-imbalan. Manajemen strategis meningkatkan kapabilitas pencegahan persoalan organisasi sebab ia mendorong interaksi antarmanajer di semua level divisional dan level fungsional.

Secara garis besar manfaat utama dari manajemen strategis adalah membantu organisasi merumuskan strateg-strategi yang lebih baik melalui pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional untuk menentukan pilihan strategi. Tetapi perumusan strategi-strategi tersebut harus diimplementasikan secara efektif.

2.4.2. Konsep Manajemen Strategi

Menurut David (2013:35-36), proses manajemen strategis terdiri tiga tahap:

1. Tahap 1: Strategy formulation / Perumusan

   Strategi Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternative strategi, dan memilih tertentu yang akan dilaksanakn. Isu-isu penting dalam formulasi strategi adalah bisnis apa yang akan dimasuki, juga bisa apa yang seharusnya ditinggalkan, apakah harus melakukan ekpansi atau diversifikasi usaha, apakah perlu go internasional, dan lain-lain.

2. Tahap 2: Strategy implementation / Penerapan Strategi Implementasi

   strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan secara baik. Hal penting lainnya yang terkait dengan implementasi adalah mengembangkan budaya yang mendukung pelaksanaan strategi, struktur organisasi yang efektif, mengarahkan usaha pemasaran, memberdayakan informasi dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi.

3. Tahap 3: Strategy evaluation / Penilaian Stategi Evaluasi

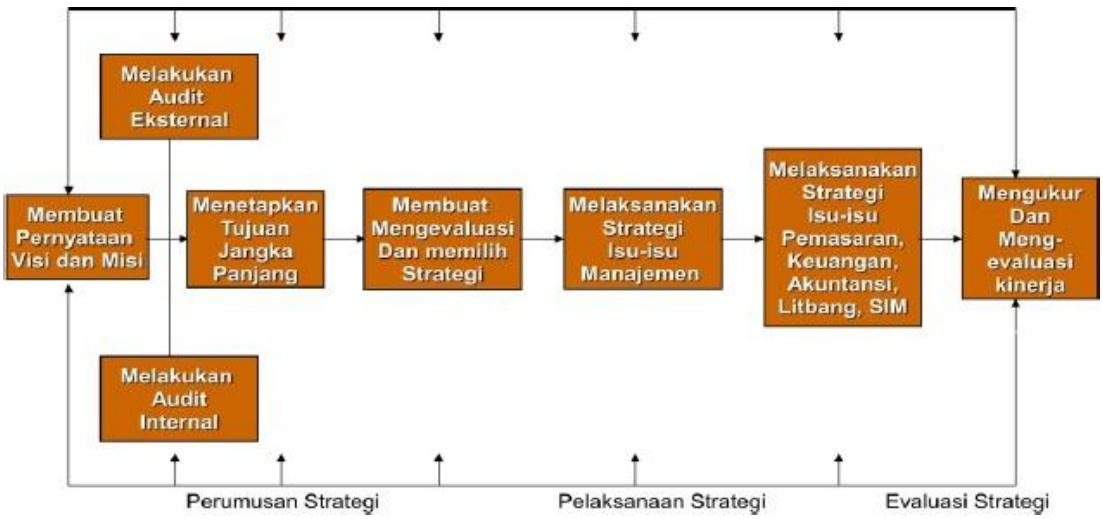
   strategi adalah tahap final dalam manajemen strategis. Manajer

sangat ingin mengetahui kapan strategi tidak dapat berjalan seperti yang diharapkan : evaluasi strategi adalah alat utama untuk mendapatkan informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa datang karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah. Evaluasi dibutuhkan karena kesuksesan hari ini tidak bisa menjamin hari esok. Tiga aktifitas dasar evaluasi strategi adalah:

1. Meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi dasar saat ini.
2. Mengukur kinerja.
3. Mengambil tindakan korektif.

2.4.3. Model Manajemen Strategi Komperhensif

Strategi manajemen proses bisa menjadi salah satu pendekatan yang digunakan untuk evaluasi, mengimplementasi, dan memperjelas hasil dari hasil formulasi. Manajemen Strategis memiliki detail aktivitas kunci yang akan memperjelas proses perencanaan strategi pada perusahaan, sebagaimana yang ditunjukkan pada model manajemen strategis komprehensif.



Gambar 2.1. Model Manajemen Strategis Komprehensif

Sumber: Buku Strategic Management – David, (2013: 15)

Menurut David (2013:15) Mengidentifikasi strategi yang berbasis dengan Visi, Misi, Objektif, dan strategi yang sekarang telah dijalankan merupakan langkah awal yang logis untuk membuat sebuah rencana strategi manajemen yang dapat

memperkecil resiko dari strategi yang akan dijalankan. Proses dari manajemen strategic yang secara berkelanjutan dan dinamis, secara singkat pergantian dalam ekonomi dapat memperlihatkan peluang yang besar dengan sebuah kondisi perubahan objektif jangka panjang dan strategi, sebuah kegagalan dalam pencapaian objektif per periode dapat menyebabkan perubahan di dalam kebijakan ataupun perubahan strategi yang dilakukan oleh kompetitor sehingga memungkinkan untuk merubah misi.Sebab itu, formulasi strategi, implementasi, dan aktifitas evaluasi seharusnya dilakukan secara berkelanjutan.

2.4.3.1. Perumusan Strategi

Menurut David (2013:6) Perumusan strategi yang termasuk dalam mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi ancaman dan peluang dari aspek external perusahaan dapat menentukan aspek kekuatan dan kelemahan dalam membuat objektif jangka panjang, membangun alternatif strategi, memilih strategi tertentu untuk dikejar.

a) Mengembangkan Visi dan Misi

Setiap perusahaan tentunya mempunyai visi dan misi yang berbeda-beda sebab misi merupakan tujuan atau target dari suatu perusahaan yang ingin dicapai sehingga membuat misi dan visi menjadi dasar untuk menetapkan strategi dan rencana dalam suatu perusahaan karena pada saat perusahaan mulai merasakan ancaman yang datang perusahaan harus mencari kembali apa yang menjadi tujuannya, dimana pada saat visi dan misi mempunyai peran yang sangat besar untuk mengatasi ancaman tersebut.

Menurut David (2013:11), pernyataan visi harus menjawab pertanyaan dasar “ingin menjadi apakah kita?”. Pernyataan visi haruslah singkat, sebaiknya dalam satu kalimat dan dibuat berdasarkan masukan dari sebanyak mungkin manajer. Visi bisnis adalah keadaan masa depan suatu organisasi yang mungkin terjadi dan di inginkan, yang mencakup tujuan-tujuan khusus. Jadi, visi adalah cita-cita, sesuatu yang di dambakan untuk menjadi kenyataan di masa yang akan datang. Jadi visi perusahaan adalah menjadi perusahaan yang tangguh dan kredibel dalam menjalankan bisnis usahannya yang mampu memberikan

sumbangsih keuntungan yang sebesar-besarnya bagi seluruh elemen yang berhubungan dengan perusahaan.

Menurut David (2013:11), pernyataan misi harus menjawab pertanyaan " apakah bisnis kita?". Misi bisnis adalah dasar untuk membuat prioritas, strategi, rencana dan penugasan kerja. Misi bisnis merupakan titik awal untuk merancang pekerjaan-pekerjaan manajerial dan yang paling penting adalah untuk merancang struktur manajerial. Misi lebih terkait dengan perilaku masa kini.

Dengan itu dapat disimpulkan bahwa Visi dan misi memberika manajer kesatuan arah yang melebihi kepentingan pribadi dan semata. Visi dan misi sangat menegaskan akan nilai dan tujuan yang dapat dipahami dan diterima oleh semua pihak luar perusahaan.

b) Analisis Eksternal Perusahaan

Menurut David (2013:94) Tujuan analisis eksternal adalah untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan dan ancaman yang harus dihindarinya. Sebagaimana diisyaratkan dengan istilah terbatas, audit eksternal tidak bertujuan mengembangkan sebuah daftar lengkap dan menyeluruh dari setiap faktor yang dapat mempengaruhi bisnis, melainkan bertujuan mengidentifikasi variabel – variabel penting yang menawarkan respons berupa tindakan. Perusahaan harus mampu merespons secara ofensif maupun defensif terhadap berbagai faktor tersebut dengan merumuskan strategi yang bisa mengambil keuntungan dari peluang eksternal atau meminimalkan dampak dari ancaman potensial. Strategi defensif merupakan strategi bertahan perusahaan yang bertujuan mengurangi kemungkinan untuk diserang pesaing, membelokkan serangan ke arah yang tidak membahayakan atau mengurangi intensitasnya. Sedangkan strategi ofensif lebih ditujukan untuk meraih dan memperoleh pelanggan baru, untuk meningkatkan pangsa pasar, penjualan, dan jumlah pelanggannya.

Kekuatan-kekuatan eksternal dibuat menjadi lima kategori luas (David, 2013: 94-104):

(1) kekuatan ekonomi.

(2) kekuatan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan.

(3) kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum.

(4) kekuatan teknologi.

(5) kekuatan kompetitif.

c) Analisis Internal Perusahaan

Menurut David (2013: 124), 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 ditetapkan dengan tujuan untuk mendayagunakan kekuatan serta mengatasi kelemahan internal. Kekuatan sebuah perusahaan yang tidak dapat dengan mudah ditandingi atau ditiru oleh pesaing dinamakan kompetensi khusus. Membangun keunggulan kompetitif melibatkan kemampuan untuk memanfaatkan kompetensi khusus. Beberapa peneliti menekankan pentingnya audit internal sebagai bagian dari proses manajemen strategis yaitu membandingkannya dengan audit eksternal. Robert Grant menyimpulkan bahwa audit internal itu lebih penting dengan mengatakan: "Dalam dunia dimana preferensi konsumen sangat dinamis, identitas konsumen berubah, dan teknologi yang dimaksudkan untuk melayani kebutuhan konsumen terus-menerus berkembang; orientasi yang terfokus secara eksternal tidak akan memberi sebuah landasan yang aman bagi perusahaan strategi jangka panjang".

Kekuatan-kekuatan internal dibuat menjadi lima kategori luas (David, 2013: 130-151):

(1) manajemen

(2) pemasaran

(3) keuangan/akuntansi

(4) produksi/operasi

(5) penelitian dan pengembangan

(6) sistem informasi manajemen

(7) analisis rantai nilai.

d) **Menetapkan Tujuan Jangka Panjang**

Menurut David (2013: 162-163), tujuan-tujuan jangka panjang merepresentasikan hasil-hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategi tertentu. Strategi merepresentasikan berbagai tindakan yang perlu diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang. Kerangka waktu bagi tujuan dan strategi harus konsisten, yang biasanya berkisar antara dua sampai lima tahun. Tujuan harus kuantitatif, dapat diukur, realistis, dapat dimengerti, menantang, hierarkis, mungkin untuk dicapai, dan kongruen antarunit organisasional. Tiap-tiap tujuan juga harus terkait dengan garis waktu.

Tujuan pada umumnya dinyatakan dalam pengertian-pengertian seperti pertumbuhan aset, pertumbuhan penjualan, profitabilitas, pangsa pasar, tingkat dan hakikat diversifikasi, tingkat dan hakikat integrasi vertikal, laba per saham, dan tanggung jawab sosial. Tujuan yang ditetapkan secara jelas menawarkan banyak manfaat. Tujuan semacam itu mengarahkan, memungkinkan sinergi, membantu dalam evaluasi, menetapkan prioritas, mengurangi ketidakpastian, meminimalkan konflik, merangsang kerja, dan membantu baik dalam alokasi sumber daya maupun rancangan pekerjaan.

2.4.3.2. Tahap Implementasi

Merupakan tahap pelaksanaan dari strategi formulasi yang sudah di terapkan sebelumnya. Tantangan yang dihadapi adalah menstimulasi pihak manajemen dan karyawan untuk dapat bekerjasama dengan baik dalam mencapai tujuan yang telah di tetapkan 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.

2.4.3.3. Tahap Evaluasi

Ini adalah tahapan terakhir dalam manajemen strategis. Manajer harus tahu kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan dengan baik: Penilaian atau evaluasi strategi adalah cara paling penting untk meperoleh informasi ini. Tiga aktivitas penilaian strategi adalah :

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

2.5. Pengertian Daya Saing

Menurut David (2013:9) strategi manajemen yang berfokus pada meningkatkan dan memelihara daya saing perusahaan, oleh karena itu daya saing didefinisikan sebagai segala sesuatu yang dilakukan perusahaan khususnya faktor yang akan dibandingkan dengan pesaing. kapan perusahaan bisa melakukan sesuatu inovasi yang pesaing tidak bisa lakukan atau mempunyai sesuatu apa yang diinginkan oleh pesaing. Sebuah perusahaan dapat bersaing dalam periode yang pasti dikarenakan perusahaan pesaing sedang mengintimidasi dan mengancam keuntungan yang dimiliki perusahaan. Menurut Porter dalam buku David (2013:90) daya saing bukan menghancurkan pesaing, tetapi membuat sebuah nilai yang melebihi dari pesaing dan melakukan pengendalian antara nilai pembeli dan biaya secara luas daripada pesaing. Daya saing dapat didefinisikan bahwa perusahaan akan mempunyai harga relatif tinggi atau biaya relatif rendah daripada pesaing.

2.5.1. Kekuatan Kompetitif

Menurut David, Fred R (2010: 137- 140) menurut salah satu bagian penting dari audit eksternal adalah mengidentifikasi perusahaan pesaing dan menentukan kekuatan, kelemahan, kapabilitas, peluang, ancaman, dan strategi mereka. Mengumpulkan data mengevaluasi informasi tentang pesaing penting bagi perumusan strategi berhasil. Mengidentifikasi pesaing utama tidak selalu mudah karena banyak perusahaan memiliki divisi-divisi yang bersaing di industri yang berbeda.

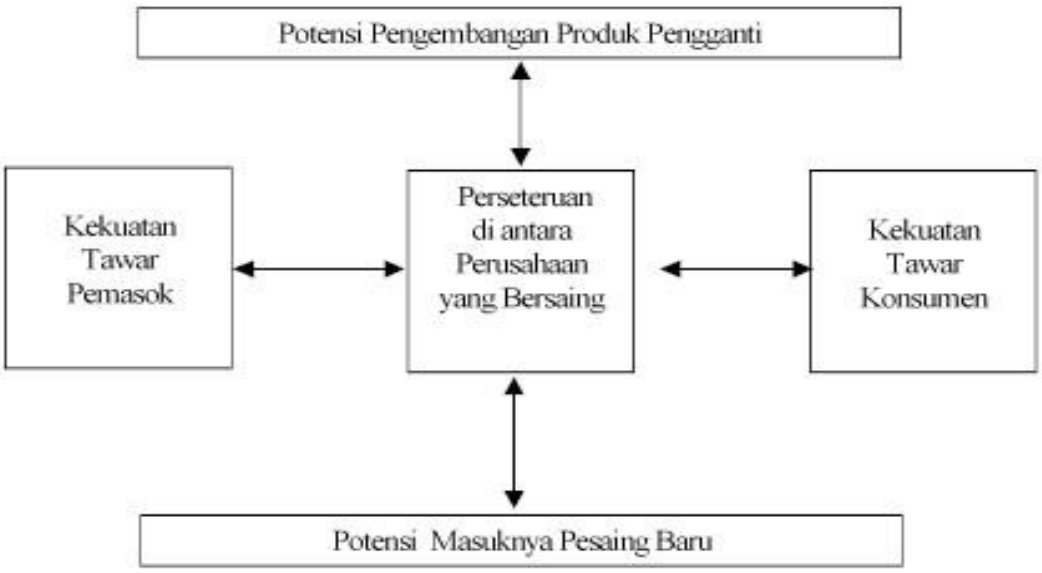
a. Program – program intelejen kompetitif

b. Kerjasama antar pesaing

c. Kebersamaan pasar dan kesamaan sumber daya

2.5.2 Analisis Kompetitif (Model Lima Kekuatan Porter)

Suatu Perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika dapat memiliki kelebihan yang lebih dari pada pesaingnya dalam menarik konsumen dan mempertahankan diri atas kekuatan persaingan yang mencoba menekan perusahaan.Strategi bersaing perusahaan merupakan langkah-langkah strategis yang terencana maupun tidak terencana untuk dapat memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat menarik perhatian konsumen. Keunggulan bersaing dalam pasar akan memudahkan perusahaan meraih keuntungan yang lebih besar dari pada pesaing dan



mempertahankan perusahaan dalam jangka waktu yang panjang dari pada pesaing.

Gambar 2.2. Model Lima Kekauatan Porter

Sumber : Fred R David (2011:146)

Model lima kekuatan Porter tentang analisis kompetitif merupakan pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri. Menurut Porter (dalam buku Fred R. David 20011:145), hakikat

persaiangan suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatannya, yaitu :

1. Persaingan Antar Perusahaan

Persaingan antar perusahaan saingan biasanya merupakan yang paling hebat dari lima kekuatan kompetitif. Strategi yang di jalankan oleh sebuah perusahaan dapat berhasil hanya sejauh ini menghasilakan keunggulan kompetitif atas strategi oleh satu perusahaan bisa jadi dintanggapi dengan langkah balasan, seperti penurunan harga, peningkatan kualitas, penambahan fitur, penyediaan layanan, perpanjang garansi, dan pengidentifikasian iklan.

2. Potensi Masuknya Pesaing Baru

Perusahaan baru kadang masuk ke industri dengan produk berkualitas lebih tinggi, harga lebih murah dan sumber daya pemasaran yang substansial.Ketika ancaman perusahaan baru yang masuk ke dalam pasar kuat, perusahaan yang telah ada umumnya memperkuat posisi mereka dan mengambil tindakan untuk menghambat perusahaan baru tersebut, seperti dengan menurunkan harga, memperpanjang garansi, menambah fitur atau menawarkan pake-paket pendanaan.

3. Potensi Pengembangan Produk Pengganti (Subtitusi)

Di banyak industri, perusahaan berkompetisi ketat dengan produsen produkproduk pengganti industri lain. Tekanan kompetitif yang meningkat dari produk pengganti bertambah ketika harga relative produk pengganti tersebut turun dan ketika biaya peralihan konsumen juga turun.

4. Kekuatan Daya Tawar Pemasok

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

5. Kekuatan Daya Tawar Konsumen

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

a. Jika mereka dapat dengan mudah beralih ke merek atau pengganti pesaing.
b. Jika mereka menduduki tempat yang sangat penting bagi penjual.
c. Jika penjual menghadapi masalah menurunnya permintaan konsumen.
d. Jika mereka memegang informasi tentang produk, harga dan biaya penjual.
e. Jika mereka memegang kendali mengenai apa dan kapan mereka bisa membeli produk.

2.6. Analisa SWOT

Menurut Kotler (2008 : 88) mengemukakan bahwa : "Analisis SWOT adalah evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman."

Selanjutnya Rangkuti (2008: 19) mengemukakan bahwa Analisis SWOT adalah indentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logik yang dapat memaksimalkjan kekuatan (*Strength*) dan Peluang (*Opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.Hal ini disebut dengan Analisis Situasi.

Sedangkan menurut Umar (2010 ;86) Matriks SWOT dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan diantisipasi dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya, Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi. Masing-masing alternatif strategi tersebut adalah :

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*) Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

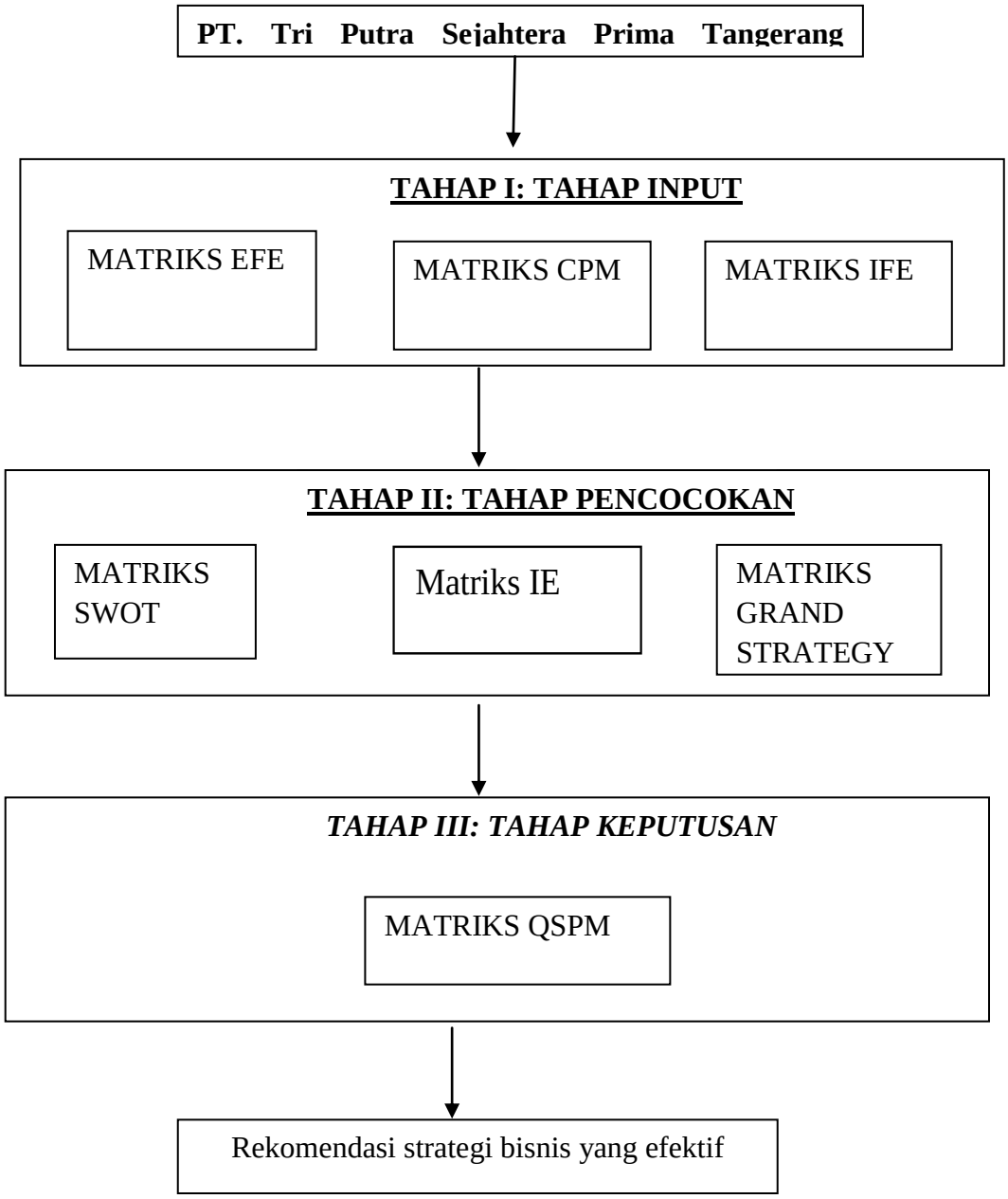
2. Strategi ST (*Strength- Threath*) Strategi ini dibuat berdasarkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengantisipasi ancaman-ancaman yang ada.
3. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*) Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemnahan yang ada.
4. Strategi WT (*Weakness-Threath*) Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif, berusaha menimalkan kelemahan-kelemahan perusahaan serta sekaligus menghindari ancaman-ancaman.

Tabel 2.3. Matriks SWOT

Faktor Eksternal	Strength (S) Daftar kekuatan-kekuatan kunci internal perusahaan	Weaknesses (W) Daftar kelemahan-kelemahan kunci Internal perusahaan
Opportunities (O) Daftar Peluang-peluang kunci eksternal perusahaan	Strategi SO Hasil strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Hasil strategi-strategi yang menimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) Daftar ancaman-ancaman kunci eksternal perusahaan	Strategi ST Hasil strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	Strategi WT Hasil strategi-strategi yang menimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : David (2010 ; 328)

2.7. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.3. Kerangka Pemikiran Peneliti

Sumber: Data Olahan Penulis, 2015

Kerangka pemikiran penulis berisi dari mulai perusahaan yang penulis teliti yaitu pada PT. Tri Putra Sejahtera Prima. Dari perusahaan ini, penulis mendapatkan dan mengumpulkan data-data yang akan dibutuhkan untuk melakukan analisis *Five Forces* dan mengenai kondisi perusahaan yaitu faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan. Setelah data terkumpul lalu memasuki tahap input, tahap input terdiri dari tiga matriks yaitu

matriks EFE, CPM dan matriks IFE lalu data yang didapat akan diolah menggunakan software expert choice untuk mendapatkan hasil skor bobot dari masing masing matriks. Setelah mendapatkan hasil dari tahapan input maka selanjutnya memasuki tahapan pencocokan yang terdari dari tiga matriks, yaitu matriks SWOT, matriks IE dan Matriks *Grand Strategy*. Langkah selanjutnya yaitu membuat frekuensi alternatif strategi dari hasil tahap pencocokan dan alternatif strategi yang frekuensinya lebih sering muncul, maka alternatif strategi tersebutlah yang akan dimasukan untuk tahap selanjutnya, yaitu tahap keputusan. Tahapan keputusan terdiri dari satu matriks yaitu matriks QSPM. setelah hasil tahap keputusan dihasilkan maka hasil tersebut menunjukan bahwa strategi yang mendapat hasil tertinggilah yang direkomendasikan baik untuk perusahaan.