

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PENELITIAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Setiap perusahaan membutuhkan strategi yang merupakan kunci dari pencapaian keunggulan bersaing dan keberhasilan sebuah bisnis. Banyak perusahaan yang terpuruk karena menerapkan strategi secara tidak tepat. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan atau pebisnis untuk mempertimbangkan pemilihan strategi secara matang dan seksama.

2.1.1 Strategi

2.1.1.1 Pengertian Strategi

Rangkuti (2014:4), Strategi adalah perencanaan induk yang komprehensif yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan sebelumnya.

David (2014:19), Strategi merupakan aksi yang berpotensi yang membutuhkan keputusan dari *top management* dan perusahaan sumber daya alam dengan jumlah yang banyak. Sebagai tambahan, pengaruh dalam pengembangan perencanaan jangka panjang perusahaan memakan waktu sekurangnya lima tahun dan berorientasi pada masa mendatang. Strategi ini memiliki konsekuensi atau multidivisional multifungsi dan perlu mempertimbangkan secara baik faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan.

Pearce dan Robinson (2014:6), Strategi adalah rencana berskala besar, bertujuan ke masa depan untuk berinteraksi dengan kondisi persaingan demi

mencapai tujuan perusahaan. Strategi merupakan rencana skala besar yang berorientasi jangka panjang untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebuah strategi merupakan rencana permainan yang akan dilakukan oleh perusahaan. Suatu rencana memberikan kerangka kerja bagi keputusan-keputusan manajerial, strategi juga mencerminkan kesadaran perusahaan tentang bagaimana, kapan, dan di mana perusahaan tersebut berkompetisi, akan melawan siapa dalam kompetisi tersebut, dan untuk tujuan apa suatu perusahaan berkompetisi.

Husein Umar (2019:31), Strategi adalah suatu proses penentuan rencana suatu pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, serta penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat di capai. Sedangkan menurut Porter dalam Freddy Rangkuti (2014:4), Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

Steiner dan Miner dalam Freddy Rangkuti (2014:4), Strategi adalah formulasi misi, tujuan dan objektif dasar organisasi, strategi- strategi program dan kebijakan untuk mencapainya dan metode yang diperlukan untuk memastikan bahwa strategi diimplementasikan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Berdasarkan pernyataan diatas, maka strategi adalah serangkaian tindakan yang ditentukan oleh manajemen puncak untuk membuat rencana skala besar yang berorientasi pada jangka panjang untuk mampu berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif guna mencapai tujuan perusahaan. Dengan begitu perusahaan diharapkan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan bisnis yang selalu berubah untuk memenangkan persaingan.

Chandler dalam Tjiptono (2014:6), Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut:

1. Distinctive Competence

Tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.

2. Competitive Advantage

Kenggulan bersaing disebabkan pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang besar dan kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

2.1.1.2 Tipe-Tipe Strategi

Menurut Rangkuti (2015:6), Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu, strategi manajemen, strategi investasi, dan strategi bisnis, yaitu:

1. Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi pengembangan produk, strategi akuisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.

2. Strategi Investasi

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

3. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena bisnis ini berorientasi kepada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

2.1.1.3 Hirarki Strategi

Semakin berkembangnya suatu perusahaan ketika fungsi-fungsi perusahaan diserahkan kepada para manajer fungsional, tanggung jawab strategi bisa dibagikan kepada para manajer tersebut. Pihak manajemen puncak tidak lagi harus memikirkan strategi dan kebijakan bisnis perusahaan secara keseluruhan, melainkan lebih berkonsentrasi pada strategi di tingkat korporasi dan bisnis.

Fred R. David (2015:25), Pada dasarnya ada dua tipe perusahaan, yakni perusahaan besar dimana tipe strateginya sesuai dengan level pada hirarki organisasi. Ada empat level yaitu level korporasi, level divisional, level fungsional dan level operasional. Sedangkan pada tipe perusahaan kecil terdiri dari paling banyak 3 level, yaitu level perusahaan, level fungsional, dan level

operasional. Karena biasanya perusahaan kecil hanya terdiri dari 1 divisi atau bisnis tunggal.

Perusahaan perlu menyusun strategi untuk tiga level yang berbeda dalam organisasi, diantaranya yaitu

1. Strategi Korporat

Strategi korporat menjelaskan wilayah bisnis yang ingin dimasuki perusahaan. Perusahaan dapat menggunakan salah satu bentuk strategi korporat:

a. Strategi bisnis tunggal

Perusahaan dapat mengkonsentrasikan seluruh sumber daya dan keahliannya pada produk atau jasa. Akan tetapi strategi ini meningkatkan kerentanan perusahaan terhadap persaingan dan perubahan lingkungan eksternal.

b. Strategi Diversifikasi Berhubungan

Membuat perusahaan mampu meningkatkan kompetensi disatu pasar agar dapat memperkuat daya saingnya dipasar lain.

c. Strategi Diversifikasi Yang Tidak Berhubungan

Perusahaan beroperasi di beberapa industri dan pasar yang saling berhubungan, Muchamad Fauzi (2015:45.)

2. Strategi Bisnis

Strategi bisnis berfokus pada bisnis khusus, anak perusahaan atau unit operasi khusus dalam perusahaan dan memiliki tiga bentuk dasar strategi bisnis yaitu :

a. Kepemimpinan Biaya

Kemampuan perusahaan atau unit bisnis untuk merancang, membuat, dan memasarkan sebuah produk sebanding dengan cara yang lebih efisien daripada pesaingnya.

b. Diferensiasi

Perusahaan berusaha menjadi unik dalam industrinya pada berbagai dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli. Cara melakukan diferensiasi berbeda untuk setiap industri. Diferensiasi dapat didasarkan pada produk itu sendiri.

c. Fokus

Fokus menekankan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri. Dengan mengoptimalkan strategi untuk semen pasar, penganut strategi fokus berusaha untuk mencapai keunggulan bersaing di dalam segmen sasaran walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan.

Strategi fokus memiliki dua varian yaitu:

1). Fokus Biaya

Perusahaan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya.

2). Fokus Diferensiasi

Perusahaan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya.

3. Strategi Fungsional

Strategi fungsional memiliki pengertian sebagai aktivitas jangka pendek bahwa tiap unit fungsional di perusahaan berpartisipasi dalam implementasi strategi besar perusahaan. Strategi ini terdiri atas enam jenis yaitu strategi produksi, strategi pemasaran, strategi promosi, strategi keuangan, strategi sumber daya manusia (SDM), dan strategi fungsional lainnya.

Boseman dan Phatak dalam Dr. Djamhur Hamid (2015:15), Menggambarkan strategi bisnis tunggal atau *single strategic business unit firm* ini sebagai berikut.



Sumber: Boseman dan Phatak dalam Dr. Djamhur Hamid, 2015

Gambar 2.1
Strategi pada Unit Bisnis Tunggal

Pada model ini biasanya dipakai oleh perusahaan kecil atau bisnis yang memfokuskan pada satu jenis produk atau satu jenis pelayanan. Strategi tingkat perusahaan melayani keseluruhan perusahaan yang dipimpin oleh manajemen puncak. Selanjutnya manajemen puncak menentukan kebijakan fungsional bagi setiap unit atau bagian yang ada dalam perusahaan itu yang dipimpin oleh seorang manajer.

2.1.1.4 Macam-Macam Strategi Utama

David (2015:127), mendefinisikan jenis strategi sebagai alternatif strategi yang dapat dikejar perusahaan. Jika perusahaan menjalankan beberapa strategi risiko sekaligus, hal tersebut dapat menjadi sangat berisiko. Maka perusahaan harus mengutamakan prioritas dan sumber daya terbatas yang dimiliki perusahaan.

1. Strategi Integrasi

Strategi integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal secara kolektif disebut sebagai integrasi vertikal (*vertical integration*). Integrasi vertikal memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali atas distributor, pemasok (*supplier*), dan pesaing.

a. Strategi Integrasi ke Depan

Berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor.

b. Strategi Integrasi ke Belakang

Strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan. Strategi tersebut sangat tepat ketika pemasok perusahaan yang ada saat ini tidak bisa diandalkan, terlampau mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan.

c. Strategi Integrasi Horizontal

Strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan. Merger, akuisisi, dan pengambilan di

antara pesaing memungkinkan peningkatan skala ekonomi serta mendorong transfer sumber daya dan kompetensi.

2. Strategi Intensif

Terbagi menjadi analisis strategi ke dalam pasar dan produk. Dapat digunakan pada saat menentukan strategi atas produk baru atau penawaran produk baru di pasar yang ada ataupun pasar yang baru. Penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk disebut sebagai strategi intensif untuk meningkatkan posisi kompetitif suatu perusahaan dengan produk yang ada saat ini.

a. Strategi Penetrasi Pasar

Penetrasi pasar adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar.

b. Strategi Pengembangan Pasar

Pengembangan pasar meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru.

c. Strategi Pengembangan Produk

Strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini.

3. Strategi Diversifikasi

a. Strategi Diversifikasi Konsentrik

Strategi penambahan produk baru yang masih ada kaitannya dalam hal kesamaan teknologi, fasilitas bersama atau jaringan pemasaran yang sama dengan produk yang ada saat ini.

b. Strategi Diversifikasi Konglomerat

Strategi dengan menambahkan produk atau jasa yang tidak saling berhubungan.

c. Strategi Diversifikasi Horizontal

Strategi ini dilakukan dengan menambahkan produk dan jasa pelayanan baru, tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan pada para konsumen yang ada sekarang.

4. Strategi Defensif

a. Strategi Utama Patungan

Strategi ini merupakan strategi yang populer, yakni dimana terjadi saat dua atau lebih perusahaan membentuk suatu perusahaan temporer atau konsorsium untuk tujuan kapitalis modal.

b. Strategi Penciutan Biaya

Strategi ini dapat dilaksanakan melalui reduksi biaya dan aset perusahaan. Strategi penciutan disebut juga sebagai strategi *turnaround*, dirancang agar perusahaan mampu bertahan pada pasar persaingannya.

c. Strategi Penciutan Usaha

Menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan disebut *divestiture*. Strategi ini sering digunakan dalam rangka penambahan modal dari

suatu rencana investasi atau untuk menindaklanjuti strategi akuisisi yang telah diputuskan untuk proses selanjutnya.

d. Strategi Likuidasi

Menjual seluruh aset perusahaan yang dapat dihitung nilainya disebut *liquidation*. Strategi ini merupakan sebuah pengakuan dari suatu kegagalan. Bagaimana pun juga, mungkin lebih baik menghentikan operasi perusahaan daripada meneruskannya akan tetapi nanti rugi besar.

2.1.2 Strategi Bisnis

Joewono (2013: 3) mengatakan bahwa strategi bisnis adalah strategi mencapai tujuan yang sering dianalogikan dengan strategi catur, yang dimana sistematisa berfikir, penyusunan rencana, kesigapan melangkah, keberanian mengambil resiko dan gairah untuk memenangkan pertandingan merupakan beberapa karakteristik permainan catur yang relevan dengan praktek pengelolaan bisnis.

Jatmiko dalam Dr. Bachruddin Saleh Luturlean (2017:74), Strategi bisnis merupakan serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkordinasi yang dirancang untuk menyediakan nilai bagi pelanggan dan dirancang untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengeksplorasi kompetensi inti dari pasar produk tunggal atau produk individual dan spesifik.

Rangkuti (2015:6), Strategi bisnis adalah strategi fungsional yang berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi dan

strategi- strategi yang berhubungan dengan keuangan dari suatu 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.

Berdasarkan pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa strategi bisnis merupakan strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan dalam pengelolaan bisnis yang merupakan pedoman untuk rencana strategi suatu perusahaan yang dimaksudkan untuk membangun dan memperkuat posisi bersaing atas produk atau jasa perusahaan dalam suatu industri.

2.1.3 Konsep Manajemen Strategis

2.1.3.1 Pengertian Manajemen Strategis

Konsep manajemen strategis yaitu untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Tujuan

dari manajemen strategis adalah untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang atau perencanaan jangka panjang.

Manajemen Strategis adalah suatu rangkaian aktivitas terhadap pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan komprehensif, dan disertai dengan penetapan cara aplikasinya yang dibuat oleh pimpinan dan juga dilaksanakan oleh seluruh pihak-pihak yang terlibat. Disamping itu, manajemen strategis juga merupakan suatu filosofi, cara berfikir, dan cara mengelola organisasi.

Manajemen strategis tidak terbatas pada bagaimana mengelola pelaksanaan kegiatan di dalam organisasi, tetapi juga bagaimana mengembangkan sikap baru berkaitan dengan perubahan eksternal. Pemahaman mengenai makna manajemen strategis tidak hanya terbatas pada aspek pelaksanaan rencana, tetapi lebih jauh lagi ke aspek misi, visi, dan tujuan kelembagaan. Makna tersebut terkait dengan konteks lingkungan luar dan dalam organisasi.

Manajemen strategis berdasarkan pada seluruh ruang lingkup pekerjaannya, dengan demikian dapat dimanfaatkan secara baik untuk lingkungan makronya seperti di dalam manajemen pemerintah dan juga dapat dimanfaatkan pula untuk di lingkungan mikronya seperti di dalam manajemen perusahaan atau organisasi, Eddy Yunus (2016:6).

Fred R. David dalam Taufiqurokhman (2016:15), Manajemen strategik adalah ilmu mengenal perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

Husein Umar dalam Taufiqurokhman (2016:15), Manajemen strategik sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan startegis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya pada masa mendatang.

Pearce dan Robinson dalam Eddy Yunus (2016:5), Manajemen strategis adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi), dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

Wheelen dalam Eddy Yunus (2016:5), Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan manajerial yang mengarah kepada penyusunan strategi-strategi efektif untuk mencapai tujuan perusahaan dengan analsis SWOT.

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.

Berdasarkan pernyataan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis adalah suatu suatu rangkaian aktivitas terhadap pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan komprehensif, yang terdiri dari serangkaian keputusan dan tindakan manjerial dalam merumuskan, mengimplementasikan, mengevaluasi, dan mengendalikan dan disertai dengan penetapan cara aplikasinya

yang dibuat oleh pimpinan dan juga dilaksanakan oleh seluruh pihak-pihak yang terlibat dalam suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

2.1.3.2 Model Manajemen Strategis

Pimpinan suatu organisasi, setiap hari berusaha mencari kesesuaian antara kekuatan-kekuatan internal perusahaan dan kekuatan-kekuatan eksternal (peluang dan ancaman) suatu pasar. Kegiatannya meliputi pengamatan secara hati-hati persaingan, serta faktor-faktor lain yang dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman.

Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan merebut peluang yang ada. Proses analisis, perumusan dan evaluasi strategi-strategi itu disebut perencanaan strategis. Tujuan utama perencanaan strategis adalah agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal. Untuk membahas suatu perencanaan strategis hendaknya kita mengacu pada model manajemen Strategis agar pembahasannya terfokus.

Pada Table 2.1 ini dijelaskan secara ringkas beberapa model-model manajemen strategis yang dapat digunakan oleh perusahaan. Bentuk strategi berbeda-beda antar industri, antar perusahaan, dan bahkan antar situasi. Dengan banyaknya model strategis yang sudah umum diketahui, model-model manajemen strategik tersebut tetap mempunyai prinsip yang sama.

Tabel 2.1
Model – Model Manajemen Strategis

Model	Deskripsi Model	Perbedaan	Level
Fred. R. David (2015)	Model formulasi dengan 9 metode yang terintegrasi dalam 3 tahap	Seni merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai objektifnya	Korporat
Wheelen & Hunger (2015)	Model formulasi hasil analisis SWOT, dengan 9 alternatif	Mengkaji pemasaran dan saluran distribusi untuk manufaktur.	Korporat
Pearce II & Richard B. Robinson, Jr (2014)	Model formulasi dengan 9 tugas penting	Sistem imbalan melalui rekonstruksi, rekayasa ulang	Korporat

Sumber: Data diolah peneliti, 2020

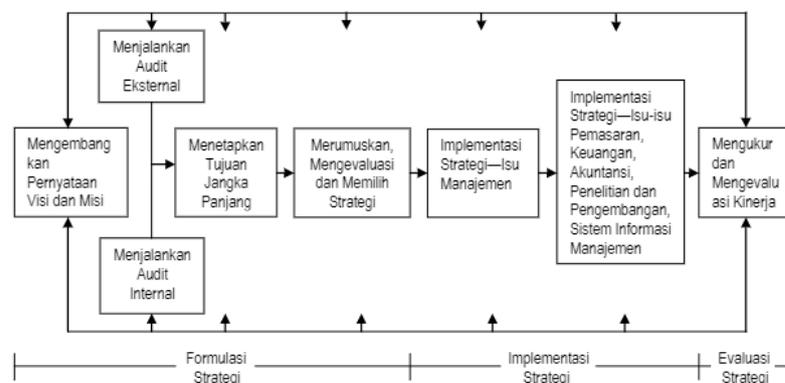
Berdasarkan penjelasan model-model manajemen strategis pada Tabel 2,1 diatas, serta melihat bentuk perusahaan dan kondisi permasalahan yang terjadi pada PT. Tanahwangko Paradise Resort, maka model manajemen strategis yang dapat digunakan adalah model formulasi dengan 9 metode yang terintegrasi dalam 3 tahap menurut Fred R. David untuk menghasilkan alternatif strategi secara objektif dalam rangka mencapai tujuan utama perusahaan.

Tantangan terbesar dari sebuah perusahaan adalah kemampuan dalam mengelola lingkungan internal maupun eksternal. Karakteristik dari lingkungan ini adalah dinamis dan tidak dapat ditebak. Ketidakpastian lingkungan inilah yang menuntut sebuah perusahaan harus mempunyai kemampuan untuk menyesuaikan

diri. Alasannya, apabila sebuah organisasi terlambat atau bahkan tidak dapat melakukan adaptasi terhadap perubahan, maka organisasi tersebut akan mengalami kebangkrutan.

Proses adaptasi tersebut dapat diwujudkan apabila sebuah perusahaan atau organisasi mempunyai manajemen yang sangat strategis. Prosesnya dapat dimulai dari kajian dan analisis manajemen puncak terhadap lingkungan organisasi. Dari analisis itulah dirumuskan sebuah rencana-rencana yang strategis guna menghadapi tantangan ke depan.

Tahapan-tahapan dalam menyeleksi berbagai strategi melibatkan para pihak terkait untuk melakukan audit internal dan audit eksternal. Semua alternatif strategi yang disarankan akan dipertimbangkan dan didaftar serta diberi peringkat mulai dari yang tidak boleh hingga yang harus diimplementasikan.



Sumber: Fred. R David 2015

Gambar 2.2
Model Manajemen Strategis Komprehensif

Menurut David dan David (2015:39), Manajemen strategis adalah seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Manajemen strategi merupakan suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen strategi terdiri atas sembilan tugas penting, yaitu sebagai berikut:

1. Menetapkan Visi dan Misi

Penetapan sasaran dan objektif jangka panjang (visi) serta menentukan langkah-langkah apa saja yang harus diambil untuk mempertegas dan memperjelas prioritas fungsi-fungsi tiap manajemen perusahaan agar pekerja, *top* manajemen dan fungsional perusahaan dapat saling bersinergi dan berkolaborasi untuk mencapai visi sebagai tujuan yang telah ditentukan. Pernyataan visi, misi, tujuan dan strategi yang dimiliki suatu organisasi akan menjawab pertanyaan kemana suatu organisasi akan melangkah.

2. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal

Analisa yang dilakukan oleh perusahaan terkait pemahaman mendalam tentang kondisi atau keadaan internal dan eksternal perusahaan dengan cara mengenali secara jelas faktor-faktor berupa kekuatan-kelemahan dari internal perusahaan serta peluang-ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal perusahaan. Analisa ini bertujuan melihat pengaruh yang akan muncul dari faktor-faktor tersebut terhadap sasaran atau tujuan perusahaan dan agar perusahaan dapat mempertimbangkan secara tepat kebijakan strategis yang akan digunakan.

3. Sasaran Jangka Panjang

Pada dasarnya, sasaran jangka panjang yaitu pencapaian yang lebih dari satu tahun, inilah perusahaan menciptakan sinergi, menjelaskan prioritas, memfokuskan koordinasi dan menyediakan landasan bagi aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, serta pengontrolan. Perusahaan juga membangun peramalan-peramalan khusus yang sistematis-kuantitatif seperti estimasi penjualan, profitabilitas, peningkatan kinerja, dan lain-lain, agar tujuan dan visi memiliki indikator yang jelas, terukur dan masuk akal. Setelah itu, evaluasi akan dilakukan terhadap strategi-strategi dan kemudian dipilih yang terbaik untuk digunakan dalam menciptakan keunggulan bersaing.

4. Menciptakan, Menilai dan Memilih Strategi

Berbekal landasan visi dan misi, serta hasil analisa faktor-faktor lingkungan Internal Eksternal, Perusahaan merumuskan alternatif strategi-strategi yang sesuai dengan kapabilitas dan keadaan perusahaan diikuti dengan penilaian dan evaluasi kritis menggunakan penyesuaian objektif jangka panjang agar realisasi dari strategi tersebut dapat membawa hasil yang maksimal pada perusahaan dan selanjutnya strategi tersebutlah yang akan dipilih untuk direalisasikan.

5. Implementasi Strategi Manajemen Jangka Panjang

Sebagaimana yang dijabarkan pada penetapan sasaran jangka panjang, bahwa upaya pencapaian tujuan perusahaan merupakan suatu proses

berkesinambungan yang memerlukan pentahapan spesifik. Disini perusahaan merealisasikan dengan bertahap sasaran jangka panjang tersebut dengan menetapkan standar pencapaian dan kebijakan strategi yang telah dipilih bagi setiap tingkat organisasi. Perusahaan menegaskan dan menentukan tujuan utamanya dalam nilai kuantitatif yang spesifik disertai pemaparan dan implementasi strategi yang digunakan oleh *top* manajemen, divisi dan fungsionalnya.

6. Implementasi Strategi Dalam Kebijakan Fungsional

Adalah langkah dimana perwujudan dari implementasi strategi diuraikan dalam langkah-langkah kecil dengan jangka waktu yang lebih pendek untuk diterapkan kedalam fungsional perusahaan yang mana sifatnya lebih operasional dan mengarah berbagai bidang fungsional dalam perusahaan untuk memperjelas hubungan strategi utama dengan identifikasi rincian yang sifatnya spesifik. Implementasi ini mengaitkan segala bidang fungsional perusahaan seperti keuangan, sumber daya manusia, produksi dan operasi, pengembangan dan penelitian, sistem informasi, serta bidang pemasaran yang mana menjadi penuntun dalam melakukan berbagai aktivitas agar konsisten bukan hanya dengan strategi utamanya saja.

7. Penilaian Dan Evaluasi Kinerja

Ketika strategi yang akan ataupun telah diimplementasikan dinilai menunjukkan perubahan yang tidak sesuai dengan rencana yang ada, hasil yang dicapai, atau memang disebabkan asumsi yang salah dan

oleh hal-hal lain yang sifatnya tidak dapat dikontrol, maka rencana perlu direvisi ulang dengan evaluasi kinerja.

David (2015:40) terdapat tiga aktivitas penilaian strategi yang paling mendasar yaitu:

1. Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan strategi saat ini.
2. Pengukuran kinerja
3. Pengambilan langkah korektif. Pengendalian melalui evaluasi dan penilaian berkala ditujukan agar program, kebijakan dan strategi yang diterapkan dapat berjalan sebagaimana mestinya, sesuai dengan harapan perusahaan dan tanpa adanya penyimpangan.

2.1.3.3 Tahapan Manajemen Strategis

Menurut David & David (2015:39), dalam proses Manajemen Strategik terdiri dari tiga tahapan yaitu : Perumusan Strategi, Implementasi strategi, dan Evaluasi Strategi.

1. Perumusan Strategi

Strategi formulasi atau perumusan strategi adalah proses menetapkan program atau rencana yang dilaksanakan perusahaan (organisasi), tujuan akhir (aims) yang ingin dicapainya, serta cara yang akan digunakan untuk mencapai tujuan akhir tersebut. Strategi yang diformulasikan juga bersifat praktis karena berorientasi pada aksi berdasarkan hasil pengujian faktor internal dan eksternal, Robinson Pearce (2014:53).

Hal-hal yang harus diperhatikan dalam penyusunan strategi yaitu: (1) menentukan visi, misi, tujuan dan sasaran yang akan dicapai dengan tepat sehingga dapat digunakan sebagai acuan operasional kegiatan organisasi terutama dalam pencapaian tujuan akhir organisasi, (2) mengenali lingkungan dimana organisasi berada, (3) melakukan analisis yang bermanfaat dalam *positioning* organisasi untuk mempertahankan eksistensi dan melaksanakan tujuannya.

Di sisi lain, ada beberapa komponen yang harus diperhatikan dalam menyusun rencana kinerja. Komponen untuk rencana kinerja meliputi: (1) sasaran, indikator kinerja, dan target yang akan dicapai pada periode bersangkutan; (2) program yang akan dilaksanakan; (3) kegiatan, indikator kinerja dan target yang diharapkan dalam suatu kegiatan. Strategi harus memberikan keunggulan komparatif dan pada akhirnya dalam jangka panjang dapat memberikan keunggulan kompetitif.

2. Implementasi Strategi

Setelah strategi utama dan sasaran jangka panjang ditetapkan, maka proses selanjutnya yang tidak kalah penting adalah mengimplementasikan strategi dalam bentuk tindakan. Hal ini dikarenakan manajemen strategis adalah proses yang berkesinambungan. Di mulai dengan perumusan strategi, dilanjutkan dengan pelaksanaan dan kemudian bergerak ke arah peninjauan kembali dan penyempurnaan strategi.

David Hunger dan L. Wheelen (2015:17), Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Tidak hanya itu, proses implementasi strategi mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan.

Pada dasarnya implementasi strategi adalah tindakan mengimplementasikan strategi yang telah disusun kedalam berbagai alokasi sumberdaya secara optimal. Dengan kata lain, dalam mengimplementasikan strategi kita menggunakan formulasi strategi untuk membantu pembentukan tujuan-tujuan kinerja, alokasi dan prioritas sumber daya. Agar proses implementasi program ini bisa berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan, harus ada sistem *controlling* yang tepat. *Top leader* harus mampu melaksanakan peran ini dengan sebaik mungkin dan dibarengi dengan pelaksanaan pembinaan yang didasarkan dari hasil catatan yang diperoleh selama melaksanakan fungsi *controlling*.

3. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah usaha-usaha untuk memonitor hasilhasil dari perumusan (formulasi) dan penerapan (implementasi) strategi termasuk mengukur kinerja organisasi, serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan Dengan strategi ini, seorang manajer dapat mengetahui berbagai macam kendala yang di hadapi saat proses

implementasi strategi berjalan. Jika proses ini dilakukan secara berkala, maka implementasi strategi akan berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. karena strategi evaluasi juga dapat meminimalisir kesalahan-kesalahan atau problematika dalam implementasi strategi yang telah diformulasikan.

David Hunger dan L. Wheelen (2015:19), Evaluasi merupakan elemen terakhir dari manajemen strategis, namun dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategis sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk di mulai kembali. Agar evaluasi dapat berjalan dengan efektif, maka pihak manajemen harus mendapatkan umpan balik yang jelas, tepat dan tidak bias dari bawahannya yang ada dalam organisasi tersebut.

Fokus utama dalam evaluasi strategi adalah pengukuran dan penciptaan mekanisme umpan balik yang efektif. Pengukuran kinerja merupakan tahap yang penting untuk melihat dan mengevaluasi capaian atau hasil pekerjaan yang telah dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan yang menjadi sasaran pekerjaan tersebut.

2.1.3.4 Manfaat Manajemen Strategis

Fred R. David (2015:5), Secara historis manfaat utama dari manajemen strategis untuk membantu organisasi merumuskan strategi-strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategis yang lebih sistematis, logis, dan rasional. Manfaat manajemen strategis terdiri dari dua manfaat, yaitu:

1. Manfaat Finansial

Organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategis lebih menguntungkan dan berhasil dibandingkan organisasi lain yang tidak menggunakannya. Bisnis yang menggunakan konsep manajemen strategis menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktifitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa aktivitas perencanaan yang sistematis. Perusahaan dengan sistem perencanaan yang sangat mirip dengan teori manajemen strategis menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik dibanding industrinya.

2. Non Finansial

Manajemen strategis juga menawarkan manfaat yang nyata lainnya, seperti meningkatnya kesadaran atas ancaman eksternal, pemahaman yang lebih baik atas strategi pesaing, meningkatnya produktivitas karyawan, mengurangi keengganan untuk berubah, dan pengertian yang lebih baik atas hubungan antara kinerja dan penghargaan. Manajemen strategis meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghindari masalah karena ia membantu interaksi antar manajer di semua divisi dan fungsi. Manajemen strategis dapat memperbaiki kepercayaan atas strategi bisnis saat ini atau menunjukkan dimana dibutuhkan tindakan korektif.

2.1.4 Analisis Strategi Bersaing

2.1.4.1 Strategi Bersaing

Pada dasarnya setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu lingkungan industri mempunyai keinginan untuk dapat lebih unggul dibandingkan pesaingnya. Umumnya perusahaan menerapkan strategi bersaing ini secara eksplisit melalui kegiatan-kegiatan dari berbagai departemen fungsional perusahaan yang ada. Pemikiran dasar dari penciptaan strategi bersaing berawal dari pengembangan formula umum mengenai bagaimana bisnisan dikembangkan, apakah sebenarnya yang menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Disisi lain reputasi merupakan salah satu sumber utama keunggulan bersaing, Barsebaa dalam Rahma Wahdiniwaty (2014:5).

Porter dalam Porter dalam Efri Novianto (2019:50), Strategi bersaing adalah mengembangkan rencana mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa yang seharusnya menjadi tujuannya dan kebijakan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Lebih lanjut Porter dalam Porter dalam Efri Novianto (2019:50) menyebutkan bahwa suatu perusahaan dan mempunyai keunggulan bersaing apabila perusahaan itu dalam kondisi yang menguntungkan dari lima faktor persaingan pokok, yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok, dan persaingan diantara para pesaing yang ada.

Pokok perumusan strategi bersaing yaitu menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya, walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi

kekuatan-kekuatan sosial dan ekonomi. Aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri perusahaan tersebut dapat bersaing. Tujuan strategi bersaing untuk unit usaha dalam sebuah industri salah satunya menemukan posisi dalam industri tersebut dimana perusahaan dapat melindungi diri sendiri dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan (daya) persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif, Porter dalam Efri Novianto (2019:50).

Sedangkan menurut Kotler dan Armstrong (2015:10), terdapat lima tujuan pelaksanaan strategi bersaing yaitu membentuk suatu *positioning* yang tepat, mempertahankan pelanggan yang setia, mendapatkan pangsa pasar baru, memaksimalkan penjualan, dan menciptakan kinerja bisnis yang tepat. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menganalisis pesaing diantaranya yaitu mengenali pesaing, memastikan tujuan pesaing, mengenali strategi pesaing, menilai kekuatan dan kelemahan pesaing, memperkirakan reaksi pesaing, dan memilih pesaing untuk diserang atau dihindari, Porter dalam Efri Novianto (2019:51).

2.1.4.2 Tahapan-Tahapan Strategi Bersaing

Dalam merumuskan strategi bersaing yang tepat bagi perusahaan dapat dilakukan melalui tahap-tahap analisis perumusan strategi yang komprehensif. Menurut Fred R. David (2015:7), membagi proses ke dalam tiga tahapan aktivitas, yaitu: *Input Stage*, *Matching Stage*, dan *Decision Stage*.



Sumber: Fred R. David, 2015

Gambar 2.3 **3 Tahap Strategi Bersaing Menurut David**

1. Tahap 1 – (*Input Stage*)

Tahap Input (*Input Stage*) berisi tentang informasi input dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Kerangka perumusan terdiri atas Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation – EFE*), Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation – IFE*), Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix – CPM*).

2. Tahap 2 - (*Matching Stage*)

Tahap Pencocokan (*Matching Stage*), berfokus pada penciptaan alternatif strategi yang masuk akal dengan memperhatikan faktor-faktor eksternal dan internal utama. Teknik tahap 2 meliputi Matriks Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan ancaman (*Strenght, Weakness, Opportunity, Threats – SWOT*), Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (*Strategic Position and Action Evaluation – SPACE*), Matriks *Boston Consultan Group* (BCG), Matriks Internal dan Eksternal (*Internal, External – IE*), dan Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy Matrix – GS*).

3. Tahap 3 - (*Decision Stage*),

Tahap Keputusan (*Decision Stage*), melibatkan satu teknik saja yaitu Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (*Quantitative Strategy Planning Matrix – QSPM*). QSPM menggunakan informasi input dari tahap 1 untuk secara objektif mengevaluasi strategi-strategi alternatif yang diidentifikasi dalam tahap 2. QSPM menunjukkan daya tarik relatif berbagai strategi alternatif dan dengan demikian memberikan landasan objektif bagi pemilihan strategi alternatif.

2.1.4.3. Analisis Lingkungan Perusahaan

Menurut David (2015:41) menjabarkan analisis lingkungan usaha dibedakan menjadi dua komponen utama yaitu lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) dan lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan). Analisis lingkungan dibutuhkan agar perusahaan mampu menentukan tindakan preventif dan antisipasi atas perubahan-perubahan yang terjadi, sehingga perusahaan dapat cepat beradaptasi terhadap perubahan-perubahan tersebut dan menjadi perusahaan yang mampu bertahan di tengah kondisi lingkungan yang sangat rumit. Selain itu, dengan adanya analisis lingkungan perusahaan dapat membuat keputusan-keputusan strategi yang tepat bagi keberlangsungan hidup perusahaan.

Menurut David, (2017:145-151), Analisis lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro (kekuatan ekonomi, kekuatan sosial budaya, demografis, dan lingkungan, kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum, kekuatan teknologi, dan kekuatan kompetitif), dan industri yang terdiri dari model lima kekuatan porter yang terdiri dari persaingan antar perusahaan sejenis, potensi pengembangan

produk atau jasa pengganti, potensi masuknya pesaing baru, daya tawar pemasok, dan daya tawar pembeli.

Menurut David, (2017:131), Analisis lingkungan internal terdiri dari fungsi-fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf, dan pengendalian). Fungsi-fungsi bisnis seperti pemasaran, keuangan, produksi atau operasional, sumber daya manusia, dan penelitian dan pengembangan, Boseman dan Phatak dalam Dr. Djahur Hamid (2015:15).

2.1.4.3.1. Analisa Eksternal Lingkungan Makro

Dalam menganalisa lingkungan eksternal organisasi mempunyai tujuan untuk mengembangkan peluang yang dapat memberi manfaat dan menghindari ancaman yang ada. Menurut David (2017:145) yang termasuk faktor-faktor eksternal adalah ekonomi, sosial budaya demografi dan lingkungan, politik pemerintah dan hukum, teknologi serta kekuatan kompetitif.

1. Ekonomi

Kondisi ekonomi suatu daerah atau negara dapat sangat mempengaruhi iklim berbisnis dari suatu perusahaan. Semakin buruk kondisi ekonomi, semakin buruk juga iklim berbisnis. Beberapa faktor kunci yang perlu diperhatikan dalam menganalisis ekonomi suatu daerah atau negara adalah siklus bisnis, ketersediaan energi, inflasi, suku bunga, investasi, harga-harga produk dan jasa, produktivitas dan tenaga kerja. Hal ini dinilai dapat mempengaruhi keadaan dan strategi perusahaan, karena faktor ekonomi memiliki dampak langsung terhadap daya tarik potensial dari beragam strategi.

2. Sosial, Budaya, Demografi, dan Lingkungan

Perubahan sosial, budaya, demografi dan lingkungan memiliki pengaruh yang besar terhadap hampir semua produk, jasa, pasar, dan pelanggan. Organisasi-organisasi kecil, besar, laba dan nirlaba di semua Industri dikejutkan dan ditantang oleh peluang dan ancaman yang muncul dari perubahan dalam variabel sosial, budaya, demografis dan lingkungan. Oleh karena itu, dalam perumusan strategi faktor-faktor tersebut harus dianalisis karena kecenderungan sosial, demografis dan lingkungan membentuk cara orang hidup, bekerja, memproduksi, dan mengkonsumsi.

3. Politik, Pemerintah, dan Hukum

Arah kebijakan dan stabilitas politik pemerintah menjadi faktor penting bagi pengusaha untuk berusaha. Situasi politik tidak kondusif akan berdampak negatif bagi dunia usaha begitu juga sebaliknya. Pemerintah pusat maupun daerah merupakan pembuat regulasi, deregulasi, pemberi kerja dan konsumen utama organisasi. Faktor-faktor politik, pemerintahan dan hukum dapat mempresentasikan peluang atau ancaman utama, baik bagi organisasi kecil maupun besar.

4. Teknologi

Perkembangan teknologi mengalami kemajuan yang pesat, baik di bidang bisnis maupun di bidang yang mendukung kegiatan bisnis. Sebenarnya teknologi tidak hanya mencakup penemuan-penemuan baru saja, tetapi juga meliputi cara-cara pelaksanaan atau metode-metode

baru dalam mengerjakan suatu pekerjaan, artinya bahwa teknologi memberikan suatu gambaran yang luas, yang meliputi mendesain, menghasilkan, dan mendistribusikan.

Kekuatan teknologi mempresentasikan peluang dan ancaman besar yang harus dipertimbangkan dalam perumusan strategi. Kemajuan teknologi biasanya secara dramatis mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing dan konsumen, proses produksi, praktik pemasaran, dan posisi kompetitif organisasi. Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, menghasilkan pengembangan produk yang baru dan lebih baik, mengubah posisi biaya kompetitif relatif suatu industri, serta mengakibatkan produk dan jasa yang ada saat ini usang.

5. Kekuatan Kompetitif

Salah satu bagian penting dari audit eksternal adalah mengidentifikasi perusahaan pesaing dan menentukan kekuatan, kelemahan, kapabilitas, peluang, ancaman, tujuan dan strategi mereka. Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang pesaing merupakan hal yang penting dalam formulasi strategi.

2.1.4.3.2 Analisa Eksternal Lingkungan Industri

Lingkungan industri adalah tingkatan dari lingkungan eksternal organisasi yang menghasilkan komponen-komponen yang secara normal memiliki implikasi yang relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasionalisasi perusahaan. Jika salah menganalisis lingkungan persaingan dalam industri, maka implikasi

selanjutnya adalah salah menentukan tujuan serta merumuskan strategi bersaing. Akibatnya kerugian dan kebangkrutan bukanlah suatu yang mustahil.

Porter dalam David (2017:148), Model Lima Kekuatan Porter tentang analisis kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri. Intensitas persaingan antar perusahaan sangat beragam dari satu industri ke industri lain.



Sumber: David, 2015

Gambar 2.4
Analisis Kompetitif Model Lima Kekuatan Porter

Porter dalam David (2017:148), Hakikat persaingan di suatu industri tertentu dapat dipandang sebagai perpaduan dari lima kekuatan, yaitu:

1. Persaingan Antar Perusahaan-Perusahaan Sejenis

Persaingan dalam industri akan mempengaruhi kebijakan dan kinerja perusahaan. Konsumen merupakan objek persaingan dari perusahaan yang sejenis yang bermain di pasar yang sama. Siapa yang dapat memikat hati konsumen maka perusahaan akan dapat memenangkan persaingan. Untuk dapat memikat konsumen maka berbagai cara

dilakukan mulai dari memberikan fasilitas khusus, pemberian kredit dengan syarat ringan, harga murah atau diskon.

2. Potensi Masuknya Pesaing Baru

Adanya pendatang baru dapat memaksa perusahaan yang sudah ada untuk lebih efektif dan efisien serta belajar untuk bersaing dalam dimensi baru. Secara sederhana kemungkinan perusahaan akan memasuki suatu industri adalah fungsi dari dua faktor, yaitu hambatan memasuki industri dan relasi dari perusahaan yang sudah ada. Apabila hambatan-hambatan untuk masuk adalah tinggi, dan pendatang baru mendapatkan reaksi yang tajam dari pemain lama dalam industri, sudah barang tentu pendatang baru tersebut tidak menimbulkan suatu ancaman masuk yang serius.

3. Potensi Pengembangan Produk atau Jasa Pengganti

Ancaman masuk dari pendatang baru, kekuatan ini biasanya dipengaruhi oleh besar kecilnya hambatan masuk ke dalam industri. Hambatan masuk kedalam industri seperti besarnya biaya investasi yang dibutuhkan, perijinan, akses terhadap bahan mentah, akses terhadap saluran distribusi, ekuitas merek dan masih banyak lagi. Biasanya semakin tinggi hambatan masuk, semakin rendah ancaman yang masuk dari pendatang baru. Produk pengganti secara fungsional dapat memberikan pilihan dan mempunyai manfaat yang serupa dengan produk utama (asli), namun memiliki kualitas produk dan harga yang lebih rendah. Tersedianya produk substitusi atau pengganti di pasar

membuat pembeli membandingkan kualitas, performa dan harga produk dengan produk substitusinya.

4. Kekuatan Daya Tawar Pemasok

Kekuatan tawar pemasok atau supplier. Biasanya sedikit jumlah pemasok, semakin penting produk yang dipasok, dan semakin kuat posisi tawarnya. Pemasok dapat juga menjadi ancaman dalam suatu industri sebab pemasok dapat menaikkan harga produk yang dijual atau mengurangi kualitas produk. Jika harga produk pemasok naik maka harga pokok perusahaan juga naik sehingga akan menaikkan harga jual produk. Jika harga jual produk naik maka sesuai dengan hukum permintaan, permintaan produk akan menurun. Begitu pula jika pemasok menurunkan kualitas produk, maka kualitas produk penghasil juga akan turun, sehingga akan mengurangi kepuasan konsumen.

5. Kekuatan Daya Tawar Pembeli

Kekuatan tawar pembeli, dimana kita bisa melihat bahwa semakin besar pembelian, semakin banyak pilihan yang tersedia bagi pembeli dan pada umumnya akan membuat posisi pembeli semakin kuat. Pembeli akan selalu berusaha mendapat produk dengan kualitas baik dan dengan harga yang murah. Sikap pembeli semacam ini berlaku universal dan memainkan peran yang cukup menentukan bagi perusahaan. Jika suatu produk dinilai harganya jauh lebih tinggi dari kualitas (harganya tidak mencerminkan yang sepatutnya) maka pembeli (konsumen) tidak akan membeli produk perusahaan.

2.1.4.3.3. Analisa Internal Fungsi Bisnis

Analisis lingkungan internal organisasi atau perusahaan secara tepat adalah melalui analisis fungsional dengan melihat fungsi bisnisnya. Menurut David (2017:128), pendekatan fungsi bisnis berupaya mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor internal yang mencakup kemampuan perusahaan, dan keterbatasan. Menurut David dalam Efri Novianto (2019:56), dalam fungsi bisnis terdapat berbagai aspek, yaitu pemasaran, keuangan, operasional, penelitian dan pengembangan, sumber daya manusia (SDM).

1. Pemasaran

Pemasaran menurut adalah sistem keseluruhan dari kegiatan usaha yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang atau jasa, ide kepada pasar agar dapat mencapai pasar sasaran. Kegiatan pertama dimulai dengan melihat fokus pemasaran pada penyedia dan manfaat bagi konsumen. Kegiatan berikutnya adalah menelaah pemasaran dan pengembangan strategi pemasaran. Pada tahap yang terakhir melakukan pengembangan, penetapan harga, promosi dan penempatan produk. Sehingga pemasaran dapat diartikan suatu kegiatan yang mengusahakan agar produk yang dipasarkan itu dapat diterima dan disenangi oleh pasar.

2. Keuangan

Kondisi keuangan sering dijadikan ukuran tunggal terbaik dalam menentukan posisi persaingan. Selain itu, kondisi keuangan perusahaan juga dapat menjadi daya tarik bagi investor. Penetapan kekuatan dan

kelemahan finansial sebuah perusahaan sangat penting untuk memformulasikan strategi secara efektif.

3. Operasional

Operasional merupakan proses mengembangkan dan mengoperasikan sebuah sistem yang akan menghasilkan jumlah produk baik berupa barang ataupun jasa yang dibutuhkan dengan kualitas tertentu, pada harga yang telah ditentukan pula dan dalam waktu yang sudah ditentukan.

4. Penelitian dan Pengembangan

Penelitian dan pengembangan (Litbang) merupakan komponen yang membantu menentukan posisi pasar dan jenis persaingan yang dihadapi oleh perusahaan. Dengan adanya litbang, perusahaan dapat melakukan pengembangan produk dan menggunakan teknologi terbaik.

5. Sumber Daya Manusia

Hakikat sumber daya manusia pada setiap organisasi atau perusahaan adalah diperlukan adanya suatu sumber daya manusia sebagai tenaga kerja. Oleh karena itu, bahwa yang dimaksud dengan sumber daya manusia adalah tenaga kerja yang menduduki suatu posisi atau orang-orang yang mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan pada suatu organisasi atau instansi tertentu.

2.1.4.3.4 Analisa Internal Fungsi Manajemen

Robbins dan Coulter (2016:8), Manajemen adalah proses mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas kerja sehingga dapat diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Fungsi manajemen adalah

elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan. Menurut David (2017:131), fungsi manajemen mencakup Lima fungsi utama, yaitu:

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan tahapan proses manajemen yang digunakan dalam memformulasikan implementasi strategi dari perusahaan. Perencanaan terdiri atas semua aktivitas yang terkait dengan persiapan masa depan perusahaan yang mencakup peramalan, penetapan sasaran, formulasi strategi, pengembangan kebijakan, dan penentuan tujuan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan bagian dari implementasi strategi dari perusahaan yang mencakup semua aktivitas manajerial yang menghasilkan struktur pekerjaan dan hubungan otoritas.

3. Pemotivasian

Pemotivasian merupakan bagian dari implementasi strategi dari perusahaan yang melibatkan usaha yang diarahkan dalam membentuk perilaku manusia. Pemberian motivasi kepada karyawan dilakukan dengan cara memberikan kenaikan gaji secara bertahap, promosi jabatan, meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan memberikan tunjangan-tunjangan atau premi, serta fasilitas-fasilitas kepada karyawan, dan lain sebagainya.

4. Penempatan Staf

Aktivitas penempatan staf berpusat pada manajemen personalia atau sumber daya manusia. Dalam hal ini semua mengenai karyawan baik administrasi gaji dan upah, tunjangan karyawan, wawancara, rekrutmen, pemecatan, pelatihan, pengembangan manajemen, keamanan karyawan, tindakan alternatif, peluang kerja yang setara, hubungan dengan serikat pekerja, pengembangan karier, riset personalia, kebijakan pendisiplinan, prosedur keluhan dan lain sebagainya diatur dalam departemen sumber daya manusia (HRD), yang mana proses penempatan staf tersebut dilakukan dengan menggunakan SOP (Standar Operasional Prosedur).

5. Pengendalian

Pengendalian merupakan aktivitas manajerial yang diarahkan untuk memastikan bahwa hasil aktual konsisten dengan hasil yang telah direncanakan dan aktivitasnya merupakan bagian dari evaluasi strategi perusahaan. Pengendalian dapat dilaksanakan dengan melaksanakan kontrol kualitas, kontrol penjualan, kontrol persediaan dan sebagainya.

2.2.4. Tahapan Strategi Bersaing Fred R. David

2.2.4.1 Tahap 1 Input – (*Input Stage*)

David dan David (2015:257), Tahap ini merupakan tahap mengumpulkan data dan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra analisis. Di dalamnya terdapat prosedur-prosedur untuk mengembangkan Matriks IFE, Matriks EFE, dan CPM. Alat-alat input digunakan untuk mengukur subjektivitas

selama tahap awal proses perumusan strategi. Pra analisis dilakukan untuk mengetahui faktor lingkungan perusahaan yang meliputi lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

2.2.4.1.1 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

David dan David (2015:111), Matriks Evaluasi Faktor Eksternal Matriks (EFE) ini memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan kekuatan kompetitif, serta model lima kekuatan porter yang terdiri dari persaingan antar perusahaan sejenis, potensi pengembangan produk atau jasa pengganti, potensi masuknya pesaing baru, daya tawar pemasok, dan daya tawar pembeli.

2.2.4.1.2 Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Menurut David dan David (2015:111), Matriks Evaluasi Faktor Internal (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. Selain itu matriks ini mengevaluasi juga informasi pemasaran, keuangan, operasional, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, serta perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf, dan pengendalian.

2.2.4.1.3 Matriks CPM

David dan David (2015:67-68), *Competitive Profile Matrix* atau CPM adalah alat analisis untuk mengetahui kelebihan dan kelemahan kompetitor utama

serta meringkas dan mengevaluasi kondisi perusahaan dibandingkan dengan perusahaan sejenis yang menjadi kompetitor terhadap berbagai faktor yang menjadi kesuksesan suatu perusahaan. *Competitive Profile Matrix* menunjukkan gambaran dengan jelas tentang titik kuat dan titik lemah relatif perusahaan terhadap pesaing mereka. Analisis perbandingan memberikan informasi strategi internal yang penting, David (2015:68). CPM mencakup isu-isu internal maupun eksternal. CPM diukur berdasarkan faktor penentu keberhasilan, dimana setiap faktor yang diukur dalam skala yang sama untuk setiap perusahaan, namun dengan rating bervariasi sehingga memudahkan untuk dilakukan analisis komparatif. CPM terdiri dari beberapa komponen diantaranya yaitu faktor penentu keberhasilan (*Critical Success Factors*), bobot, peringkat, dan nilai.

2.2.4.2 Tahap 2 Analisis Strategi – (*Matching Stage*)

David dan David (2015:259), Tahap pencocokan (*Matching Stage*) berfokus pada penciptaan strategi alternatif yang masuk akal dengan memperhatikan faktor-faktor eksternal dan internal utama. Tahap pencocokan dari kerangka perumusan strategi terdiri atas lima teknik yang dapat digunakan dengan urutan manapun: Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE dan Matriks GS.

2.1.4.2.1 Analisis Matriks SWOT

David dan David (2015:259), Matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajemen mengembangkan empat jenis strategi yang terdiri dari empat unsur yaitu kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threats*). Dari

matrik SWOT akan diperoleh empat tipe alternatif strategi, yaitu: strategi S-O (*strengths-opportunities*), strategi W-O (*weaknesses-opportunities*), strategi S-T (*strengths-threaths*) dan strategi W-T (*weaknesses-threaths*). Hasil dari pencocokan dengan menggunakan matriks SWOT adalah alternatif strategi yang layak dipakai oleh perusahaan.

2.1.4.2.2 Analisis Matriks SPACE

Menurut David dan David (2015:262), Matriks posisi strategis dan evaluasi (*Strategic Position and Action Evaluation-SPACE*) adalah alat pencocokan tahap 2 (dua). Matriks ini merupakan kerangka empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif yang paling sesuai untuk suatu organisasi tertentu. Sumbu-sumbu matriks SPACE menunjukkan dua dimensi internal yaitu kekuatan finansial (*financial strength-FS*) dan keunggulan kompetitif (*competitive advantage-CA*). Kemudian dua dimensi eksternal stabilitas lingkungan (*environmental stability-ES*) dan kekuatan industri (*industry strength-IS*). Keempat faktor ini kiranya merupakan penentu terpenting dari posisi strategis keseluruhan suatu organisasi.

2.1.4.2.3 Analisis Internal - Eksternal (IE)

David dan David (2015:181-182), Matriks IE adalah gabungan dari matriks IFE dan EFE yang akan menunjukkan posisi perusahaan dalam tampilan terdiri sembilan sel yaitu sel I sampai dengan IX. Matriks IE akan memperlihatkan kombinasi total nilai terboboti dari matriks IFE dan EFE. Matriks IE terdiri dari Sumbu X merupakan total skor matriks IFE dan total skor matriks EFE pada sumbu Y.

2.1.4.2.4 Analisis Matriks BCG

David (2015:216), *Boston Consulting Group* atau Matriks BCG secara grafis menggambarkan perbedaan antara divisi dalam hal posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri. Matriks BCG memungkinkan sebuah organisasi multidivisional mengelola portofolio bisnisnya dengan cara mengamati posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri tiap divisi relatif terhadap semua divisi lain dalam organisasi. Dalam BCG Matriks ini empat kuadrannya meliputi *star*, *cash cows*, *question mark*, dan *dog*.

2.1.4.2.5 Analisis Matriks GS

David dan David (2015:183-184), Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy Matrix-GS*) telah menjadi alat yang populer untuk merumuskan strategi alternatif. Semua organisasi dapat diposisikan di salah satu dari empat kuadran strategis. Untuk divisi-divisi suatu perusahaan dapat dilakukan yang serupa. Matriks *Grand Strategy* didasarkan atas dua dimensi penilaian yaitu posisi persaingan dan pertumbuhan pasar.

2.2.4.3 Tahap 3 Keputusan – Decision Stage (QSPM)

Tahap Keputusan, melibatkan satu teknik saja, yaitu Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix - QSPM*). Menurut David dan David (2015:184), QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi faktor kunci internal. QSPM menyoroti penilaian intuisi yang baik. Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan sejauh mana faktor kesuksesan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau ditingkatkan.

2.1.4. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

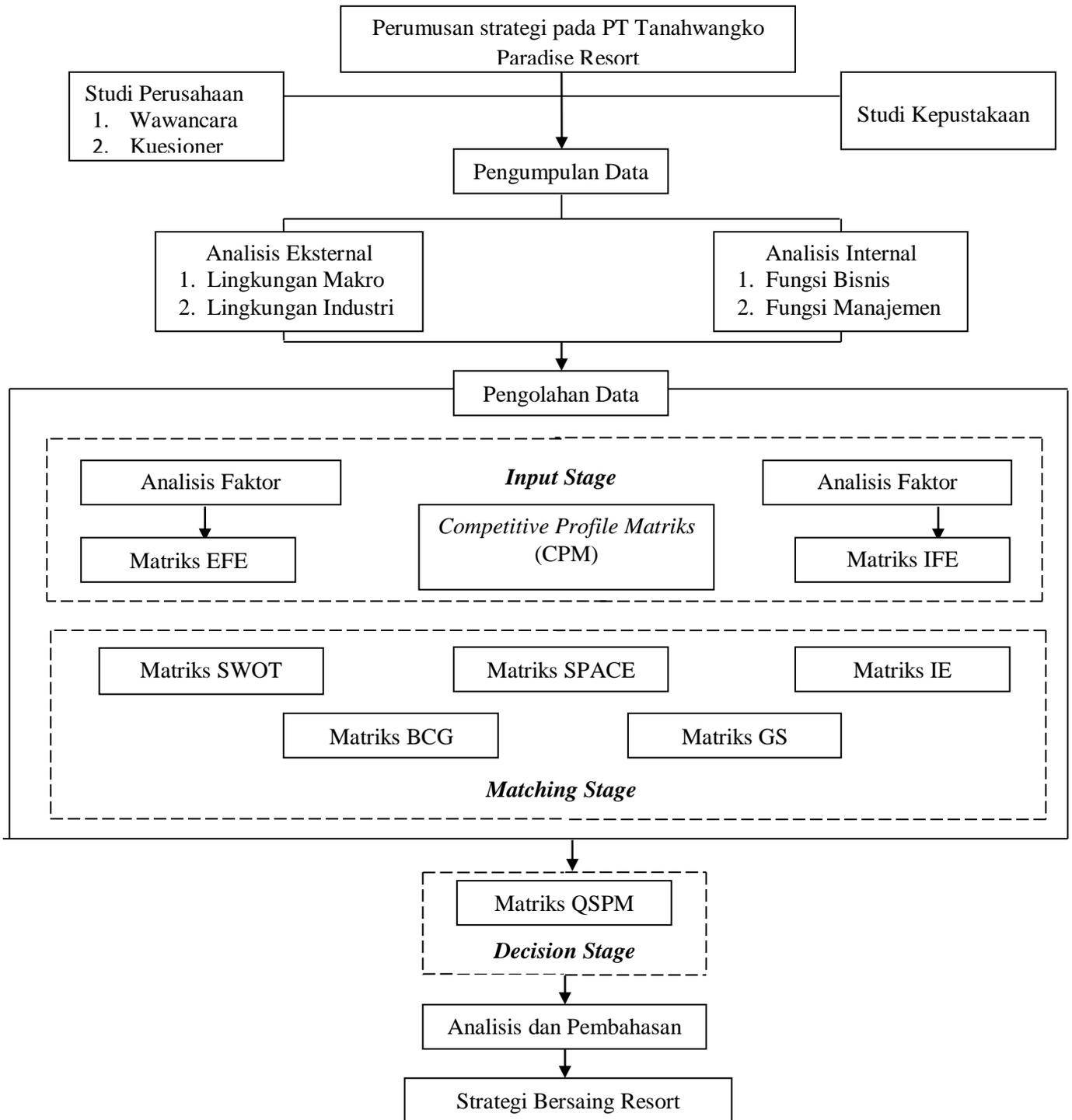
No	Judul Penelitian	Nama Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Pada Hotel Banyuwati Buleleng.	Santi Melasari, I nyoman Sujana (2018).	Keunggulan internal yang dimiliki hotel adalah lokasi yang strategis, sedangkan kelemahan dari hotel ini yaitu kurangnya karyawan di bagian operasional dan pembaharuan fasilitas.	Meneliti strategi bersaing dan melakukan perumusan strategi bersaing untuk meningkatkan kemampuan bersaing hotel	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian terdahulu dilakukan di Kab Buleleng, sedangkan penelitian ini di Kota Manado • Penelitian terdahulu menggunakan analisis TPK, SWOT, VRIO, <i>Key Success Factors</i>. Sedangkan penelitian ini menggunakan model manajemen strategis David.
2.	Formulasi Strategi Bersaing dan Implikasinya Terhadap Kinerja Pemasaran Pada Gallery Yansugem <i>Art and Design</i> .	Pande Ketut Ribek (2016).	Kekuatan Gallery Yansugem <i>Art and Design</i> yaitu produk dengan kualitas pilihan, kelengkapan fasilitas galeri, dan lokasi galeri yang dekat dengan objek wisata Ubud.	Melakukan perumusan strategi bersaing.	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian dilakukan di Provinsi Bali, sedangkan penelitian ini di Kota Manado. • Penelitian terdahulu menggunakan analisis SWOT dan Kinerja pemasaran. Sedangkan penelitian ini menggunakan model manajemen strategis David
3.	Arsitektur Strategik Perusahaan Jasa Hospitality (Studi Kasus Pada PT. Angkasa Pura Hotel).	Faturahman, Amzul Rifin, Setiadi Djohar (2019)	Kompetensi inti perusahaan ini berupa sistem layanan kepuasan pelanggan, dan strategi mengembangkan kompetensi inti melalui strategi kolaborasi (aliansi).	Menganalisis faktor eksternal dan internal perusahaan untuk merumuskan tantangan strategis hotel.	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian dilakukan di Kota Jakarta, sedangkan penelitian ini di Kota Manado. • Penelitian terdahulu menggunakan dirupsi inovasi, <i>hospitality</i>, kompetensi inti dan arsitektur strategik. Sedangkan penelitian ini menggunakan model manajemen strategis David
4.	Penentuan Strategi Bisnis Pada Rimba Papua Hotel Dalam Menghadapi Persaingan di Timika.	Leydi O.B.E. Rooroh, Lisbeth Mananeke, Djuwanti Soepono (2019).	Posisi Rimba Papua Hotel berada pada sel II yang artinya pada tahap bertumbuh dan pengembangan. Hotel sebaiknya melakukan strategi ofensif/agresif dalam bertahan dalam persaingan yang ada	Perencanaan strategi digunakan untuk melihat posisi dan persaingan hotel.	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian dilakukan di Kota Timika, sedangkan penelitian ini di Kota Manado. • Penelitian terdahulu menggunakan teori Roscoe, perencanaan strategi bisnis. Sedangkan penelitian ini

No	Judul Penelitian	Nama Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
			di Timika.		menggunakan model manajemen strategis David
5.	Formulasi Strategi Bersaing di Industri Perhotelan, Studi Pada Hotel Baru Ambarawa	Hanadtya (2019)	Strategi yang sebaiknya digunakan oleh hotel yaitu strategi <i>Best Cost Provider</i> , dan diharapkan dapat masuk ke industri <i>budget hotel</i> .	Menggunakan model komprehensif dalam merumuskan strategi bersaing.	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian dilakukan di Ambarawa, sedangkan penelitian ini di Kota Manado. • Penelitian terdahulu menggunakan model Wheelen & Hunger, <i>Five Forces</i>, SWOT, VRIO, GE. Sedangkan penelitian ini menggunakan model manajemen strategis David.
6.	<i>Strategic Management Practice Within The Romanian Hotel Industry</i>	Bordean, Ovidiu-Niculae; Borza, Anca (2014)	<i>Romanian hotel managers seem to favor more the differentiation strategy in comparison with the other two generic strategies</i>	Perencanaan strategis untuk keunggulan kompetitif hotel.	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian dilakukan di Romania, sedangkan penelitian ini di Kota Manado. • Penelitian terdahulu menggunakan metode kuantitatif, dianalisis dengan SPSS16.0. Praktik manajemen strategis, Strategi inovasi. Sedangkan penelitian ini menggunakan model manajemen strategis David.
7.	<i>Evaluating Performance in The Hotel Industry: An Empirical Analysis of Piedmont.</i>	Gabriele Santoro (2014)	<i>From a managerial perspective, seems necessary to provide quality services and pay special attention to customer needs and satisfaction.</i>	Menilai kinerja hotel dengan mempertimbangkan berbagai aspek eksternal dan internal yang ada pada Industri perhotelan.	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian dilakukan di Piedmont Itali, sedangkan penelitian ini dilakukan di Kota Manado. • Penelitian terdahulu menggunakan RevPar sebagai indikator hotel dan kinerja. Matriks Korelasi. Sedangkan penelitian ini menggunakan model manajemen strategis komprehensif David.
8.	<i>Effects of Strategic Management Drivers on The Performance of Hotel Industry in Kenyan Coast.</i>	Uzel Jean Mzera Mutidi, Prof. G.S. Namusonge, PhD, Dr. J. Obwogi	<i>(CRM, strategic planning, strategic and competitive positioning organizational learning) was found to significantly and</i>	Perencanaan strategi untuk hotel. Menggunakan lima kekuatan Porter untuk menilai lingkungan eksternal	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian dilakukan di Kenya, sedangkan penelitian ini dilakukan di Kota Manado. • Penelitian terdahulu menggunakan ,

No	Judul Penelitian	Nama Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
		(2017)	<i>positively influence the organization the performance.</i>		Cakupan Driver Manajemen Strategis. CRM untuk menilai kinerja hotel. Keunggulan bersaing. Sedangkan penelitian ini menggunakan model manajemen strategis komprehensif David.
9.	<i>Association Betwwen Intellectual Capital and Competitive Advantage: A Case Study on The Hotel Industry in Bali Province, Indonesia.</i>	Pratiwi Dwi Astuti, Anis Chariri, Abdul Rohman (2019)	<i>This research shows that structural capital has a significant positive relationship with competitive advantage.</i>	Menilai keunggulan bersaing hotel.	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian dilakukan di Provinsi Bali, sedangkan penelitian ini dilakukan di Kota Manado. • Penelitian terdahulu menggunakan pemodelan persamaan struktural berbasis kovarian. Menggunakan AMOS 21.0.SEM, Sampel 172 responden. Sedangkan penelitian ini menggunakan model manajemen strategis komprehensif David.
10.	<i>Competitive Advantage on Hotel in Pekanbaru Indonesia.</i>	Didin Syarifudin (2017)	<i>Explained that there is problem facts related to the low of human capital which is education background from on employee on five star hotel in Pekanbaru.</i>	Menilai keunggulan bersaing hotel.	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian dilakukan di Kota Pekanbaru, sedangkan penelitian ini dilakukan di Kota Manado. • Penelitian terdahulu menggunakan Kualitas layanan, basis nilai, path, dan sampel 150 responden. Sedangkan penelitian ini menggunakan model manajemen strategis David.

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2020.

2.2 Kerangka Pemikiran



Sumber: David (2015), (diolah oleh peneliti, 2020)

Bagan 2.1
Paradigma Penelitian
Analisis Perumusan Strategi Bersaing Pada PT. Tanahwangko Paradise Resort.

2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2014:132), Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori.

Hipotesis yang diuji dalam penelitian ini berkaitan dengan perumusan strategi bersaing dengan menganalisis berbagai lingkungan usaha yang terdiri dari lingkungan eksternal (makro dan industri) dan lingkungan internal (fungsi bisnis dan fungsi manajemen) yang ada pada PT. Tanahwangko Paradise Resort yang memiliki produk tunggal yaitu berupa resort bernama Janji Laut Resort.

Berdasarkan rumusan permasalahan diatas, maka hipotesis adalah “

H1 : Faktor-faktor lingkungan eksternal dan lingkungan internal pada PT.

Tanahwangko Paradise Resort dapat diidentifikasi dengan baik berdasarkan penilaian yang telah dilakukan.

H2 : Diperoleh tahapan strategi bersaing secara komprehensif yang tepat untuk PT. Tanahwangko Paradise Resort yang dapat digunakan sesuai dengan kondisi dan latar belakang permasalahan yang ada.

H3 : Menghasilkan keputusan strategi bersaing dengan merekomendasikan alternatif strategi yang dapat diimplementasikan pada PT. Tanahwangko Paradise Resort melalui tahapan-tahapan yang telah dilakukan.