

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Strategi

2.1.1 Pengertian Strategi

Menurut Chandler dalam Isniati Rizki (2019:3) terdapat beberapa macam pengertian strategi, strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan perusahaan jangka panjang, program tidak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Sementara itu, menurut Porter strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing

Menurut David, (2016:18) strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengendalian, divestasi, likuidasi, dan joint venture. Menurut Rangkuti (2016:3) Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dari pengertian tersebut, maka ditariklah kesimpulan bahwa strategi merupakan proses perencanaan yang dilakukan oleh sebuah perusahaan atau seseorang dengan bahan pertimbangan berupa faktor – faktor internal dan eksternal perusahaan untuk mencapai sasaran yang diinginkan, sehingga mampu untuk unggul dari pesaingnya.

Perencanaan strategi hamper selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi” bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*corecompetencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dijalankannya.

Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lainnya berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Distinctive Competence* : tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.
- b. *Competitive Advantage* : kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Berikut ini adalah gambaran tentang bagaimana konsep strategi yang digunakan oleh perusahaan atau organisasi.

2.1.2 Tipe-tipe Strategi

Menurut Rangkuti (2016:6) pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tipe-tipe strategi, yakni sebagai berikut :

1. Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro. Misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penetapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan, dan sebagainya.

2. Strategi Investasi

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

3. Strategi Bisnis

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

2.2 Manajemen Strategi

2.2.1 Pengertian Manajemen Strategi

Menurut Amirullah (2016:5) manajemen strategi terbentuk dari 2 kata yaitu manajemen dan strategi, dimana manajemen strategi merupakan ilmu dalam membuat (*formulating*) menerapkan dan mengevaluasi keputusan-keputusan strategi antar fungsi-fungsi manajemen yang memungkinkan sebuah organisasi mempunyai tujuan yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan dimana organisasi itu berada. Dalam hal ini manajemen strategi mencakup aliran keputusan, cara-cara membentuk strategi, membuat keputusan desain serta program perusahaan dan mengembangkan strategi-strategi yang efektif.

David (2016:5) mendefinisikan manajemen strategis sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan

lintas-fungsional yang memampukan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi,

Penelitian dan pengembangan, serta system informasi computer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Dengan demikian, manajemen strategi adalah suatu tindakan manajerial yang mencoba untuk mengembangkan potensi perusahaan didalam mengeksplorasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan berdasarkan misi perusahaan. Implikasi dari pengertian tersebut adalah perusahaan berusaha meminimalkan kekurangan (kelemahan), dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan sekitar baik mikro maupun makro.

2.2.2 Tahapan Manajemen Strategi

Manajemen strategis memberikan kerangka kerja bagi kegiatan perusahaan yang dapat meningkatkan ketanggapan dan fungsi perusahaan. Manajemen strategis membantu manajer mengembangkan konsep yang jelas mengenai perusahaan. Selain itu manajemen strategis memungkinkan perusahaan mempersiapkan diri menghadapi lingkungan kegiatan yang cepat berubah.

Keunggulan penting dari manajemen strategis adalah membantu para manajer melihat adanya peluang yang mengandung resiko dan peluang yang aman dan memilih diantara salah satu peluang-peluang yang ada. Perencanaan strategis juga mengurangi kemungkinan kesalahan dan kejutan yang tidak menyenangkan, karena penelitian yang seksama telah dilakukan terhadap sasaran, tujuan, strategi.

Menurut David (2016:6) proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi.

1. Perumusan strategi merupakan gabungan antara kondisi eksternal dan internal perusahaan saat ini dengan tujuan yang akan dicapai dimasa yang akan datang.

Perumusan strategi mencakup :

1. Pengembangan visi dan misi.
2. Identifikasi ancaman dan peluang eksternal suatu perusahaan.
3. Identifikasi kelemahan dan kekuatan internal perusahaan.
4. Menetapkan tujuan jangka panjang.

5. Identifikasi alternatif–alternatif strategi.
6. Pemilihan strategi.

Perusahaan memiliki sumberdaya yang terbatas, oleh karena itu, perusahaan harus memilih langkah strategi yang menguntungkan dan bermanfaat paling besar.

2. Penerapan strategi sering kali disebut tahap aksi dari manajemen strategis, yang berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan. Yang dilakukan dalam penerapan strategi diantaranya :
 1. Menetapkan tujuan tahunan.
 2. Membuat kebijakan.
 3. Memotivasi karyawan.
3. Penilaian strategi merupakan suatu cara untuk menentukan apakah strategi tertentu sudah berjalan dengan baik atau tidak, penilaian strategis merupakan tahap terakhir dalam manajemen strategis. Tiga aktivitas penilaian strategi diantaranya :
 1. Peninjauan kembali faktor– factor eksternal dan internal yang dijadikan sebagai landasan sebuah strategi.
 2. Pengukuran kinerja.
 3. Pengambilan langkah korektif.

2.3 Keunggulan Bersaing

2.3.1 Pengertian Keunggulan Bersaing

Menurut Kotler (20017:95) pengertian keunggulan bersaing yaitu : “Keunggulan atas pesaing yang didapatkan dengan menyampaikan nilai pelanggan yang lebih besar, melalui harga yang lebih murah atau dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang sesuai dengan penetapan harga yang lebih tinggi.

Selanjutnya Porter (David,2009:275) menyatakan bahwa ada tiga tipe pilihan strategi generic yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing yaitu :

1. Strategi kepemimpinan biaya rendah (*the costo fleder ship*)

Strategi kepemimpinan biaya rendah (*the costo fleder ship*) yaitu serangkaian tindakan integrative yang dirancang untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa pada

biaya paling rendah relatif terhadap para pesaing dengan ciri-ciri yang dapat diterima oleh para pelanggan.

2. Strategi kepemimpinan biaya rendah (*the cost leader ship*)

Strategi kepemimpinan biaya rendah (*the cost leader ship*) yaitu serangkaian tindakan integrative yang dirancang untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa pada biaya paling rendah relatif terhadap para pesaing dengan ciri-ciri yang dapat diterima oleh para pelanggan.

3. Strategi Differensiasi

Strategi differensiasi yaitu serangkaian tindakan integrative yang dirancang untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa pada pelanggan berbeda dalam hal-hal yang penting dan unik bagi mereka.

4. Strategi Fokus

Strategi focus yaitu serangkaian tindakan integrative yang dirancang untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa yang melayani kebutuhan segmen persaingan tertentu, produk tertentu untuk pasar tertentu atau pasar wilayah geografi tertentu atau biasa disebut ceruk pasar (*special product for special segment, or for special market*).

Perusahaan yang bersaing dalam pasar sasaran yang sama selalu akan berbeda dalam tujuan dan sumberdayanya. Ada perusahaan yang berukuran kecil, ada perusahaan yang berukuran besar.

2.3.2 Konsep Bersaing dalam Persaingan

Untuk berhasil dalam upaya merebut dan memenangkan persaingan merupakan suatu hal yang memerlukan pemikiran, perencanaan strategis yang matang dan komprehensif. Ada banyak aspek yang terkait dengan usaha memenangkan suatu persaingan (Sunyoto, 2015:5). Menurut Frinces (dalam Sunyoto, 2015:5), aspek-aspek yang dapat diidentifikasi terkait usaha memenangkan suatu persaingan adalah sebagai berikut :

1. Menentukan apa yang dipersaingkan
2. Merumuskan tujuan persaingan atau yang akan dipersaingkan
3. Sasaran strategis dari persaingan
4. Ruang lingkup persaingan
5. Waktu persaingan dinyatakan sebagai titik awal persidangan dan kapan usaha atau kegiatan persaingan akan dilakukan atau dimulai
6. Membuat rencana strategis yang komprehensif dari agenda persaingan
7. Membuat analisis SWOT (*Strengths Weaknesses Opportunities Threats*) lawan persaingan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan lawan serta mengkaji secara kritis potensi dan prospek.

Secara umum, konsep persaingan adalah adanya kondisi persaingan yang memerlukan suatu sikap dan tindakan yang dirancang secara sistematis berisikan analisis lingkungan, strategi dan kebijakan strategis bersaing untuk mengungguli pihak lain (lawan) untuk mempertahankan, mengambil dan merebut potensi, peluang dan posisi strategis yang akan, sedang, dan telah diambil/direbut oleh pihak lain (lawan) karena berpotensi mengurangi, mempersulit, mengancam, dan membahayakan pangsa pasar, keuntungan, dan prospek pertumbuhan dan perkembangan produk, jasa dan organisasi (Sunyoto,2015:7).

2.4 Definisi Analisis SWOT

David (2016:171) menjelaskan Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. 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 analisis situasi. Model yang paling populer dalam analisis situasi adalah Analisis SWOT.

SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal *Strengths* dan *Weaknesses* serta lingkungan eksternal *Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang

(*Oppurtunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).

Tujuan fundamental analisis SWOT adalah mengidentifikasi trend, kekuatan dan kondisi yang memiliki dampak potensial pada formulasi dan implementasi strategi pemasaran perusahaan. Ini merupakan langkah penting atas dasar dua alasan. Pertama, setiap perubahan dalam lingkungan eksternal bias menimbulkan dampak serius pada pasar-pasar sebuah perusahaan. Kedua, langkah ini dapat memberikan peluang untuk menyusun aspek-aspek terpenting untuk dievaluasi. Alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal perusahaan yang dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan strategi alternatif.

Setelah melakukan analisis SWOT, Langkah selanjutnya adalah membuat keputusan strategis yang merupakan fungsi dan tanggung jawab dari semua manajer dan setiap tingkatan, terutama manajer puncak. Keputusan ini akan digunakan sebagai bahan untuk membangun filosofi organisasi dan pernyataan misi, membangun sasaran baru dan memilih strategi yang paling tepat.

2.5 Penelitian Terdahulu

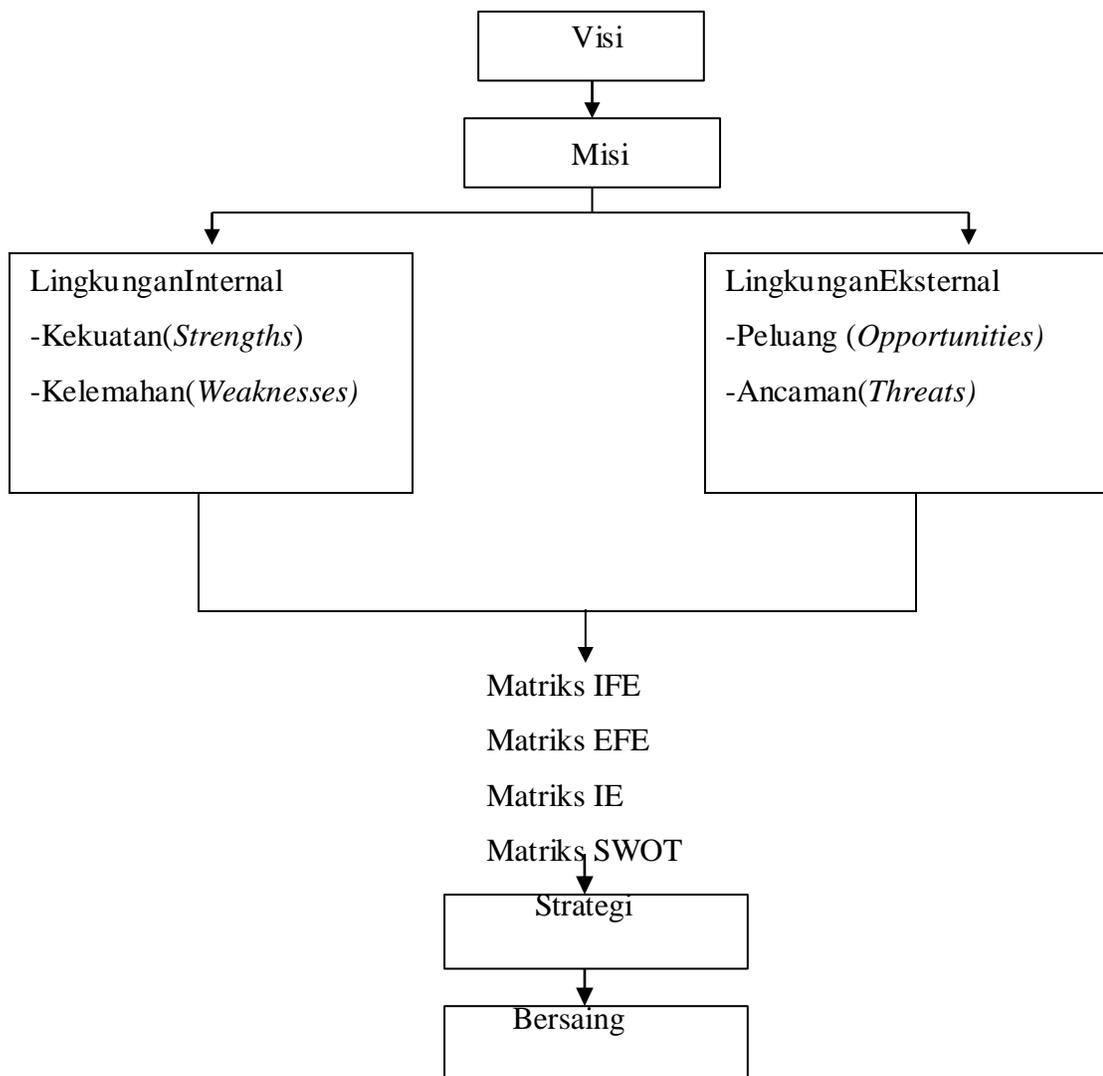
Beberapa penelitian sebelumnya telah dilakukan untuk menguji tentang analisis *SWOT*, penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam penyusunan penelitian ini kegunaannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh penelitian terdahulu, sebagai berikut:

No	Nama	Judul Penelitian	Variabel	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Nathanael Augst Zefanya, Bustanul Arifin Noer, Muhammad Saiful Hakim (2016)	Perumusan Strategi Bersaing Pada Perusahaan Ban Dengan Metode Portofolio Produk (Studi Kasus : PT. Multistrada Arah Sarana, Tbk)	- Industri Ban -Perumusa Strategi	- Strategi Formulasi Matriks BCG Matriks IE QSPM	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil Penelitian menunjukkan Dari hasil portofolio PT. MASA berada dikuadran I Karena memiliki kordinat IFE dan EFE masing-masing 3,32 dan 3,26. Dari hasil matriks IE PT.MASA direkomendasikan untuk melakukan strategi <i>Grow and build</i>. • Hasil matriks BCG menunjukkan bahwa Archilles berada dikuadran <i>dogs</i>, sementara corsa berada dikuadran <i>question marks</i>. Terdapat 13 strategi alternative hasil dari matriks TOWS. Dan hasil dari analisis QSPM terdapat 7 alternatif strategi terbaik dan rencana aksi untuk direkomendasikan kepada PT. MASA.
2	Andreas (2015)	Analisa Strategi Bersaing Pada CV. Eka Jaya	Strategi Bersaing Analisis SWOT (Analisa internal, analisa eksternal)	Metode Kualitatif Deskriptif	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil yang diperoleh dari Penelitian ini adalah analisa lingkungan internal perusahaan Menunjukkan fungsi bisnis pada aspek sumberdaya manusia, pemasaran, keuangan, dan operasional sudah berjalan dengan cukup baik. • Analisa lingkungan eksternal dengan pendekatan <i>Porter's Five Forces</i>.

3	Syamsudin (2014)	Penerapan Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Daihatsu Luxio Di Malang	Strategi Pemasaran, Daihatsu Luxio, Analisis SWOT, AHP, CPM	Metode Analisa Kualitatif dan Kuantitatif	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi produk berada pada koordinat 3,582 dan 3,551. Koordinat tersebut terletak pada kuadran I yang mendukung strategi pertumbuhan. Dengan konsentrasi melalui integrasi vertical. Dari matrik SWOT dapat kita lihat strategi strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan pemasaran dan volume penjualan Daihatsu Luxio yaitu meningkatkan hubungan kerja sama dengan pihak bank dan leasing, menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan serta sumber daya perusahaan. Diharapkan dengan strategi yang diterapkan tersebut pangsa pasar Daihatsu Luxio meningkat dan volume penjualan dapat meningkat.
---	------------------	--	---	---	---

2.6 Kerangka Konseptual

Analisis situasi merupakan awal proses perencanaan strategi. Selain itu analisis situasi juga mengharuskan para manajer strategis untuk menemukan kesesuaian strategis antara peluang-peluang eksternal dan kekuatan-kekuatan internal, disamping memperhatikan ancaman-ancaman eksternal dan kelemahan-kelemahan internal.



Gambar 2.2 KerangkaKonseptual

Sumber: Penulis