

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen

Manajemen kata yang berasal dari bahasa Inggris yaitu *to manage* yang diartikan sebagai mengurus, mengatur, dan mengelola. Maka apabila jika suatu organisasi atau sekelompok orang telah gagal dalam mencapai tujuannya sering disebut sebagai *Mismanagement* yang dimana dapat diartikan sebagai salah kelola, salah pengaturan, dan salah urus (Krisnandi et al., 2019:3) . Manajemen adalah suatu proses untuk mengatur suatu hal yang dilakukan oleh organisasi atau sekelompok orang guna untuk mencapai suatu tujuan dari organisasi tersebut dengan cara bekerja sama dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki (Burhanudin G, 2019:53).

Manajemen juga didefinisikan sebagai sebuah ilmu dan seni, yang dimana manajemen sebagai ilmu umumnya para manajer lebih efektif menggunakan pendekatan ilmiah dalam membuat keputusan. Sedangkan manajemen sebagai seni dalam berbagai aspek seperti komunikasi, kepemimpinan, dan segala sesuatu yang menyangkut unsur manusia (Widiana, 2020:30). Menurut George R. Terry, manajemen sendiri merupakan suatu proses yang khas yang terdiri dari beberapa tindakan, perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan, dan juga pengawasan (Burhanudin G, 2019:53).

Menurut Malayu S.P. Haibuan mengemukakan beberapa faktor yang dimana manajemen sangatlah penting untuk dilaksanakan yaitu :

1. Perusahaan akan dapat berhasil jika manajemen ini diterapkan dengan baik
2. Pekerjaan yang berat akan sulit dikerjakan bila sendiri sehingga diperlukan pembagian kerja, tugas, dan juga tanggung jawab dalam penyelesaiannya
3. Manajemen yang baik akan mengurangi pemborosan
4. Manajemen yang baik akan meningkatkan daya guna dan hasil dari semua potensi yang dimiliki.

Seseorang yang menjalankan manajemen biasanya disebut Manajer. Manajer diartikan sebagai seseorang yang memiliki tanggung jawab dan juga wewenang yang

lebih besar daripada seluruh anggota organisasinya. Disamping itu salah satu faktor penting tentang keberhasilan suatu organisasi dilihat pula dari manajernya, manajer juga harus memiliki keterampilan – keterampilan yang dapat dibedakan dari keterampilan anggotanya. Keterampilan seorang manajer dapat dijelaskan dengan cara melihat tingkatan manajemennya, yaitu sebagai berikut (Prihatini & Dewi, 2021:5).

1. Manajemen tingkat bawah yaitu tingkatan paling rendah dalam organisasi, yang dapat dilihat pada jabatan yang diterima seseorang yaitu penyelia/*supervisor*, mandor, dan istilah lainnya yang sering digunakan di masing – masing organisasi. Ciri – ciri dari manajemen tingkat bawah ini adalah berhubungan langsung dengan teknisi, memiliki keterampilan teknis, dan memimpin dan juga mengawasi kegiatan operasional.
2. Manajemen tingkat menengah sering kali disebut dengan kepala *department*, kepala cabang, kepala bagian, dan lain – lainnya. Ciri – ciri manajemen tingkat menengah ini adalah membawahi manajer tingkat bawah dan dibutuhkan koordinasi antara manajemen tingkatan menengah yang lainnya.
3. Manajemen tingkat atas ini merupakan tingkatan paling tinggi dalam sebuah organisasi, yang dimana sering disebut sebagai direktur dan wakil direktur. Ciri – ciri dari manajemen tingkat atas ini yaitu sebagai penanggung jawab tertinggi didalam organisasi dan juga memimpin seluruh anggota didalam organisasi.

Seorang manajer dalam menjalankan sebuah manajemen berarti ia sedang menjalankan fungsi – fungsi manajemen. Fungsi manajemen sendiri merupakan sebuah elemen – elemen dasar yang selalu ada dan juga selalu melekat dalam proses manajemen yang akan dijadikan sebuah acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi manajemen terdiri dari (Widiana, 2020:34) :

1. *Planning* (Fungsi perencanaan)
Planning ini merupakan proses terpenting dari semua fungsi yang ada karena tanpa *planning*, fungsi – fungsi lainnya tidak dapat berjalan.
2. *Organizing* (Fungsi pengorganisasian)
Setelah ditetapkannya tujuan dan perencanaan untuk mencapai tujuan, maka berikutnya adalah melakukan pengelompokan tugas sehingga terbagi dan dapat

diidentifikasi sehingga manajer perlu merancang, mengembangkan, dan menunjuk orang yang dapat bertanggung jawab untuk pencapaian organisasi tersebut.

3. *Actuating* (Mengarahkan)

Setelah dilakukannya pengorganisasian, selanjutnya adalah menugaskan karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditetapkan. Didalam fungsi ini bersifat sangat kompleks, karena disamping menyangkut manusia, juga menyangkut berbagai tingkah laku dari manusia itu sendiri.

4. *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan ini merupakan fungsi terakhir yang harus dilakukan dalam manajemen. Dengan pengawasan ini dapat diketahui hasil yang telah dicapai dan cara yang dilakukan dalam pengawasan tersebut yaitu membandingkan segala sesuatu yang telah dijalankan dengan menggunakan standar atau rencana serta melakukan perbaikan – perbaikan bila terjadi penyimpangan ataupun kesalahan.

2.2 Strategi

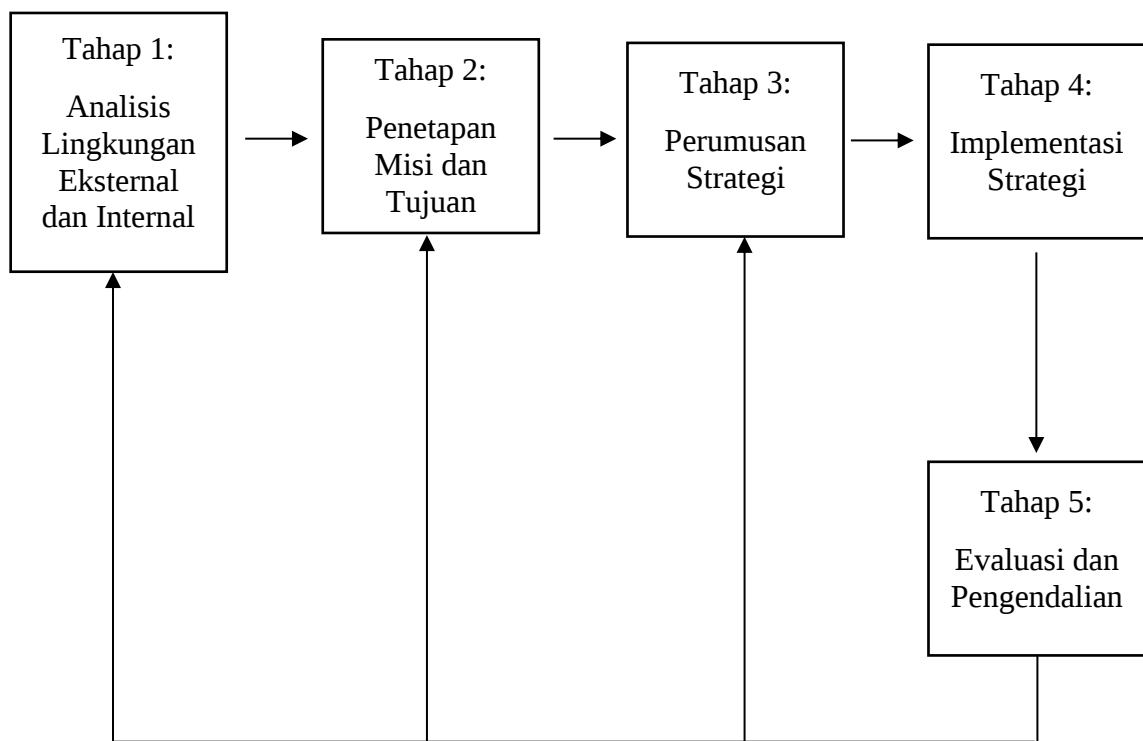
Strategi pada dasarnya disusun untuk membentuk *response* terhadap suatu perubahan eksternal yang cukup relevan dari suatu organisasi. Perubahan eksternal tersebut pastinya akan dapat dijawab dengan memperhatikan kemampuan internal dari suatu organisasi. Ketidakpedulian atau ketidakmampuan untuk dapat melihat perubahan lingkungan eksternal ini akan membuat keterkejutan suatu organisasi, sehingga dapat dikatakan strategi ini berguna untuk menjaga, meningkatkan kinerja, mempertahankan serta meningkatkan keunggulan bersaing dari suatu organisasi tersebut (Sudiantini, 2022:2).

Beberapa para ahli mendefinisikan arti dari kata strategi yaitu sebagai berikut, menurut Stephanie K Marrus yang dikutip oleh Sudiantini (2022:4) mendefinisikan strategi sebagai suatu proses penentuan rencana oleh para pemimpin puncak yang berfokus pada suatu tujuan berjangka panjang organisasi yang disertai dengan penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat tercapai.

2.3 Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan serangkaian suatu tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Pengertian manajemen strategi sendiri menurut Michael Porter merupakan sesuatu yang dapat membuat perusahaan secara keseluruhan berjumlah lebih dari bagian – bagian sehingga ada unsur sinergi didalamnya.

Suatu proses manajemen strategi mencakup lima tahapan didalamnya yang digambarkan dalam bagan alur sebagai berikut.



Gambar 2.1 Proses Manajemen Strategi

Sumber : (Krisnandi et al., 2019:111)

a. Analisis lingkungan

Hal ini merupakan langkah pertama yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan yaitu mengidentifikasi peluang dan juga ancaman yang akan dihadapinya. Dalam menganalisis lingkungan usaha, diperlukannya identifikasi

variabel – variabel pokok yang memberikan dampak terhadap kinerja dari perusahaan. Ada dua komponen pokok dalam analisis lingkungan yaitu lingkungan internal dan juga lingkungan eksternal.

b. Misi dan tujuan perusahaan

Misi sendiri merupakan suatu tujuan khas yang membedakan suatu perusahaan dari perusahaan yang lainnya dan juga mengidentifikasi cakupan operasi dari perusahaan itu sendiri. Dan tujuan perusahaan juga memiliki hal yang sama pentingnya dengan misi perusahaan yakni ialah hal yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan yang kemudian dijadikan sebagai suatu landasan dari perusahaan tersebut dalam menyusun suatu kebijakan, arahan, dan juga strategi agar dapat mewujudkan pencapaiannya. Berikut adalah salah satu contoh misi dari perusahaan Jaya Konstruksi yaitu:

1. Mengutamakan pertumbuhan yang berkesinambungan, berkualitas, dan berwawasan lingkungan
2. Menyediakan wadah sumber daya manusia yang unggul untuk berkarya, berkreasi, dan tumbuh Bersama berlandaskan dengan nilai – nilai dan budaya Jaya
3. Memberikan nilai tambah bagi *stakeholder* melalui inovasi dan teknologi.

c. Perumusan strategi

Perusahaan perlu menganalisis lingkungan eksternalnya, mengidentifikasi peluang, dan tantangan didalamnya menentukan kompetensi inti dari pada sumber daya dan juga kemampuan yang dimilikinya serta menetapkan strategi yang tepat baginya guna agar mampu memiliki daya saing strategi dan juga mendapatkan laba yang tinggi.

d. Penerapan strategi

Penerapan strategi ini suatu tindakan mengelola beragam sumber daya organisasi serta mengarahkan dan melakukan pengendalian pemanfaatannya dengan melalui berbagai strategi tertentu yang telah ditetapkan. Kesuksesan penerapan strategi ini akan ditentukan oleh keterampilan dan juga kemampuan dari seorang manajer yang bersangkutan.

e. Pengevaluasian dan pengendalian

Pengevaluasian merupakan tahap dimana manajer akan berupaya memastikan bahwa strategi yang ditetapkan dapat dijalankan dengan baik guna untuk mencapai tujuan yang telah dikehendaki. Pengendalian strategi sendiri merupakan suatu tindakan mengendalikan strategi yang diterapkan, mengidentifikasi masalah ataupun perubahan yang timbul dan juga melakukan penyesuaian jika diperlukan.

2.4 Manfaat Manajemen Strategi

Dengan menggunakan manajemen strategi sebagai kerangka kerja guna untuk menyelesaikan berbagai masalah didalam organisasi khususnya yang berkaitan dengan persaingan, maka dari itu peran manajer dituntut untuk berpikir secara strategi dan lebih kreatif. Adapun beberapa manfaat yang diperoleh organisasi jika perusahaan tersebut menerapkan manajemen strategi yaitu (Setiadi et al., 2020:18):

1. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan yang terjadi,
2. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif,
3. Memberikan arah jangka panjang yang dituju,
4. Aktivitas pembuatan strategi akan mempertinggi suatu kemampuan perusahaan guna mencegah munculnya masalah yang akan datang,
5. Mengidentifikasikan keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang memiliki resiko tinggi,
6. Aktivitas yang tumpang tindih akan dikurangi,
7. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama akan dikurangi,
8. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih dapat memotivasi karyawan pada tahap pelaksanaannya.

2.5 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan suatu identifikasi dengan berbagai faktor yang dilakukan secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Metode perencanaan strategi ini digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau

suatu kegiatan bisnis. SWOT sendiri adalah sebuah singkatan dari lingkungan *Internal Strengths* dan *Weaknesses* serta lingkungan eksternal *Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi pada dunia bisnis (Mashuri & Nurjannah, 2020:99).

Metode analisis SWOT ini merupakan sebuah metode analisis yang mendasar dan juga berguna untuk melihat suatu topik atau sebuah permasalahan dari empat sisi yang berbeda. Hasil dari analisis ini adalah sebuah arahan atau rekomendasi untuk dapat mempertahankan kekuatan dan juga menambah keuntungan dari peluang yang ada, dengan mengurangi kekurangan dan juga menghindari ancaman.

2.6 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) merupakan sebuah alat untuk mengevaluasi berbagai alternatif strategi secara obyektif berdasarkan dengan faktor – faktor baik eksternal maupun internal yang sudah dipertimbangkan pada tahap sebelumnya. QSPM ini juga merupakan alat pertimbangan yang bersifat intuitif. QSPM ini memiliki kelebihan yaitu susunan strateginya dapat diamati secara berurutan atau bersamaan, membutuhkan para penyusun strategi guna untuk mengintegrasikan faktor – faktor eksternal dan internal yang cukup relevan ke dalam proses pengambilan keputusan, menggaris bawahi hubungan yang penting yang dapat pula mempengaruhi segala keputusan strategi yang diambil, dan meningkatkan probabilitas diperolehnya keputusan strategi akhir yang baik bagi organisasi. Sedangkan kelemahan QSPM sendiri adalah selalu membutuhkan penilaian intuitif dan asumsi – asumsi dari para ahli (Widiyarini & Hunusalela, 2019:387).

Menurut Santoso dan Setyorini analisis ini digunakan untuk mengevaluasi strategi secara objektif berdasarkan faktor – faktor sukses yang terutama dari internal maupun eksternal yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya. Langkah – langkah penyusunan matriks QSPM adalah sebagai berikut:

1. Membuat daftar peluang atau ancaman dari eksternal dan kekuatan atau kelemahan dari internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM. Informasi ini diperoleh pada matriks EFE dan IFE.
2. Berikan masing – masing faktor internal dan eksternal bobot dan bobot yang diberikan ini harus sama dengan bobot pada matriks EFE dan IFE.

3. Evaluasi matriks tahap ke 2 atau pencocokan dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan oleh organisasi untuk di implementasikan.
4. Tentukan nilai daya tarik (*attractiveness scores-AS*) ini didefinisikan sebagai angka yang mengindikasi daya tarik *relative* dari masing – masing strategi dalam set alternatif tertentu.

Nilai 1 = tidak menarik

Nilai 2 = agak menarik

Nilai 3 = cukup menarik

Nilai 4 = sangat menarik

Nilai ini diperoleh dengan mengalikan bobot dengan *attractive scores*.

2.7 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini menggunakan beberapa penelitian terdahulu yang mendukung penelitian saat ini. Adapun penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai berikut.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul dan Penulis	Metode	Hasil Penelitian
1	Analisa Strategi Dalam Upaya Peningkatan Daya Saing Di Sony Laundry (CV. SMK) (Amar Laudy, 2022)	Kuantitatif Deskriptif	Hasil penelitian dari analisis yang dilakukan terhadap faktor – faktor internal dan eksternal, yang dimana faktor – faktor tersebut dievaluasi kedalam matriks IFE dan EFE untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Selanjutnya hasil analisis dipadukan dengan matriks IE dan matriks SWOT guna untuk menghasilkan alternatif strategi dan matriks QSP untuk menentukan strategi terbaik yang dapat dilakukan oleh <i>Sony laundry</i> . Yang didapatkan hasil strategi yang dilakukan yaitu melakukan kolaborasi atau bekerja sama dengan

			pendor lain untuk mempertahankan pelanggan serta mencari sumber bantuan yang disediakan oleh pemerintah.
2	Analisis SWOT Sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing Pada PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha Syariah Pekanbaru (Mahuri & Dwi Nurjannah, 2020)	Deskriptif Kuantitatif	Hasil penelitian dari analisis SWOT yang didapatkan adalah bahwa pada PT tersebut menggunakan strategi pertumbuhan (<i>Growth Strategy</i>) yang didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan <i>asset</i> , <i>profit</i> , maupun kombinasi dari ketiganya. Usaha yang dapat diambil adalah dengan melakukan meminimalkan biaya sehingga dapat meningkatkan <i>profit</i> , sedangkan hambatan yang terjadi adalah <i>corporate image</i> yang masih lemah, mutu pelayanan yang masih dikeluhkan nasabah, jaringan cabang yang masih terbatas. dll
3	Analisa Strategi Bersaing Dalam Membangun Citra Produk Kopi Gadjah Di PT. Gonusa Prima Distribusi (Aditya Dwi, 2022)	Deskriptif Kualitatif	Hasil penelitian yang didapatkan adalah pada PT. Gonusa Prima Distribusi ini menggunakan strategi <i>build and growth</i> yang dimana strategi ini memanfaatkan kekuatan internal dari produk kopi Gadjah serta mengambil keuntungan dari peluang eksternal yang ada. Dan berdasarkan hasil analisis yang dilakukan pada matriks IE, IFE, EFE, SWOT, dan QSPM strategi yang diterapkan dan dapat dipertahankan untuk kedepannya adalah strategi untuk melakukan pengembangan pasar.

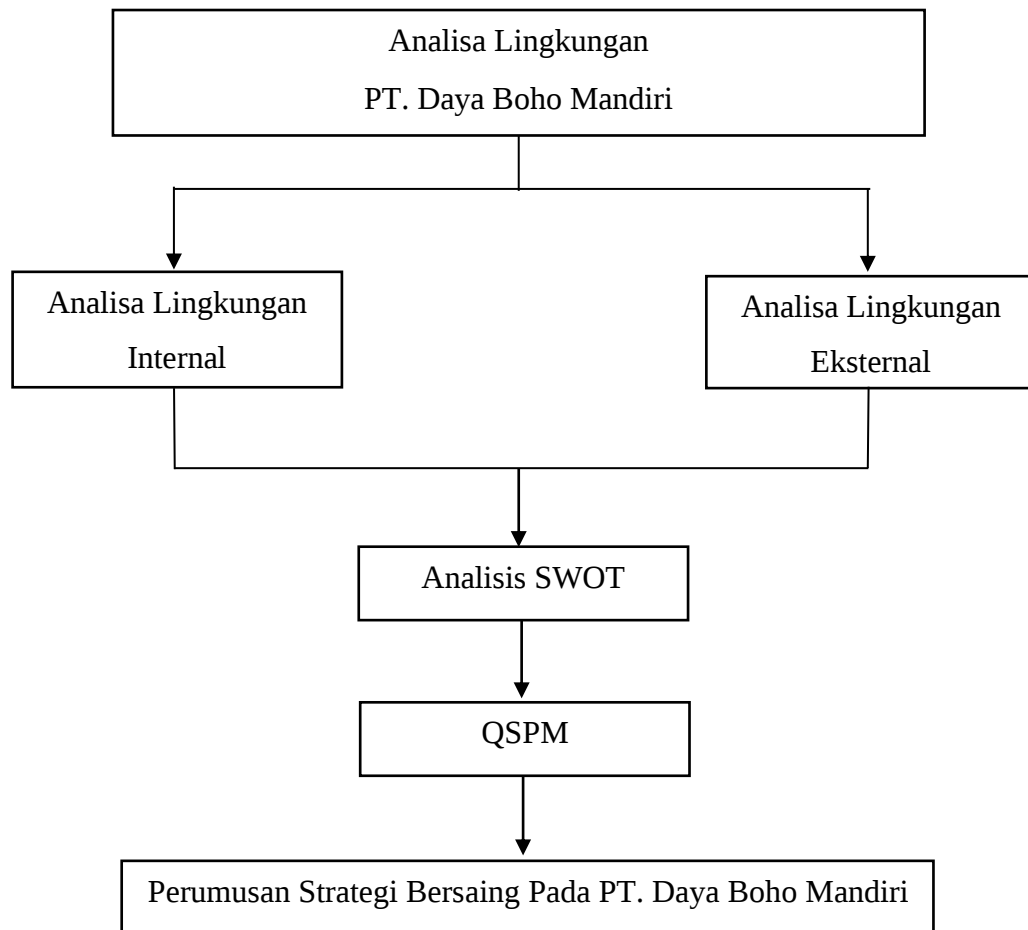
4	Analisis Strategi Bisnis Sembagi Coffee Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis (Maulidiya, 2022)	Kualitatif Deskriptif	Hasil penelitian yang didapatkan adalah strategi bisnis yang dapat diterapkan pada Sembagi Coffee berdasarkan analisis <i>Business Model Canvas</i> , SWOT, dan QSPM adalah dengan memanfaatkan media sosial dalam membangun hubungan jangka panjang dengan konsumen, dan menambah sumber daya manusia yang berpengalaman dalam bidang admin media sosial yang dimaksud untuk membangun hubungan baik kepada konsumen dan mitra.
5	Analisis Strategi Pengembangan Daya Saing Kontraktor di Wilayah Kabupaten Kendal Provinsi Jawa Tengah (Reza & Iqbal, 2018)	Kualitatif Deskriptif	Hasil penelitian yang didapatkan adalah pada saat kondisi perusahaan dari internal dinilai baik, dan kondisi eksternal dari perusahaan dalam kondisi kurang baik, dapat melakukan strategi pertumbuhan. Pada saat kondisi internal perusahaan dinilai kurang baik, dan kondisi eksternal dalam kondisi baik, dapat melakukan alternatif strategi penyehatan/stabilisasi. Pada saat kondisi internal dan eksternal perusahaan dinilai kurang baik, dapat dilakukan strategi pengurangan/ <i>retrenchment strategy</i> .
6	Strategi Peningkatan Daya Saing Sektor Jasa Kontruksi Di Indonesia (Sri Retno dkk, 2021)	Kualitatif Deskriptif	Hasil penelitian yang didapatkan adalah strategi pertama yaitu penentuan negara mitra prioritas yang akan dijadikan target pengembangan ekspor jasa Indonesia, strategi kedua adalah

			penciptaan kondisi politik, keamanan, ekonomi, dan iklim usaha yang kondusif, baik di level daerah maupun nasional, strategi ketiga adalah penguatan Lembaga sertifikasi di Indonesia, hal ini berkaitan dengan regulasi yang perlu untuk dipenuhi oleh pelaku usaha jasa konstruksi, strategi keempat adalah memfasilitasi terbentuknya kolaborasi lembaga sertifikasi dan institusi pendidikan di Indonesia, dan strategi terakhir adalah penguatan pelaku usaha yang bergerak di sektor jasa, dimana <i>actor</i> yang paling berperan dalam pembentukan daya saing sektor tersebut adalah pelaku usaha itu sendiri.
--	--	--	--

Sumber : Olahan Peneliti

2.8 Kerangka Berfikir

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan sebuah analisis SWOT yang dimana untuk mengetahui kelemahan dan keunggulan dari strategi yang harus digunakan dalam melakukan persaingan dengan cara melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal.



Gambar 2.3 Kerangka Berpikir