

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Pengertian Strategi**

Pada dasarnya strategi merupakan berbagai tahapan dari jawaban yang optimal terhadap tantangan-tantangan baru yang mungkin dihadapi, baik sebagai akibat dari langkah sebelumnya maupun karena adanya tekanan dari luar. Keseluruhan dari proses tersebut berada dalam suatu arah tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan sebelumnya. Dengan manajemen strategik, maka perencanaan strategi oleh pimpinan perusahaan akan memadamkan perusahaan secara keseluruhan, sehingga akan mudah dan cepat bagi pimpinan untuk mengidentifikasi masalah-masalah strategik yang muncul. Untuk lebih memperkuat konsep strategi maka akan dikemukakan beberapa pengertian mengenai strategi.

Menurut Lawrence .R.Jauch dan William F.Glueck :

Strategi adalah rencana yang disatukan menyeluruh dan terpadu, yang mengkaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.

**Menurut James B. Quinn :**

Strategi adalah pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan kegiatan-kegiatan perusahaan kedalam suatu kesatuan yang terpadu. ( Hilland Jones, 1992: 7 )

**Menurut Prof.Dr.Soekanto Reksanto Reksodiprodjo, M :**

Strategi adalah fondasi tujuan untuk diterjemahkan kedalam kebijaksanaan perusahaan, untuk selanjutnya dituangkan dalam bentuk program-program kegiatan yang pada hakekatnya berisi taktik yang perlu diambil sesuai dengan situasi dan kondisi.

**Menurut Fred. R. David :**

Strategi merupakan cara untuk mencapai sasaran jangka panjang. ( Fred. R. David, 1998:12)

Dari definisi – definisi diatas terdapat beberapa kesamaan tentang pengertian strategi yaitu : sarana perusahaan dalam upaya mencapai sasarannya yang merupakan rencana terpadu, patokan dan pemberi arah bagi perusahaan. Selain itu strategi juga menghubungkan sumber daya manusia dengan berbagai sumber daya lain dengan tantangan dan resiko yang harus dihadapi dari lingkungan luar perusahaan. Strategi menjadi suatu kerangka acuan yang merangkum segala kegiatan strategik perusahaan menjadi satu agar tujuan pokok organisasi yang diterapkan dan dirumuskan dengan

jelas dan tegas, membangun komitmen dan inisiatif, memperlihatkan keunggulan dan fleksibel yang dapat dicapai melalui langkah-langkah yang diambil.

Dari beberapa pengertian diatas, penulis dapat memberikan kesimpulan bahwa strategi memiliki peranan yang sangat penting dalam perusahaan karena dengan strategi tersebut, perusahaan mengetahui apa yang harus dikerjakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sehingga, dalam penyusunan strategi harus menghasilkan keunggulan dan terciptanya komitmen serta inisiatif pada semua karyawan perusahaan dalam menghadapi tantangan dan perubahan lingkungan.

## **2.2. Manajemen Strategik**

Telah banyak konsep dan teknik yang dapat sejalan dengan manajemen strategik mengalami pengembangan dan sukses dalam bisnisnya. Baru-baru ini, banyak peneliti akademik dan praktisi bisnis mengembangkan dan mendefinisikan kembali konsep ini. Secara khusus, manajemen strategik paling banyak dipakai dalam operasi di perusahaan dalam berbagai macam industri. Peningkatan resiko eror, kesalahan biaya, dan bahkan kejatuhan ekonomi menyebabkan manajer profesional dalam semua organisasi mengambil manajemen strategik secara serius untuk membantu perusahaan mereka tetap kompetitif dalam sebuah lingkungan yang tidak pasti. (Wheelen dan Hunger, 2000).

Dewasa ini, dunia ini beserta isinya sedang dibawa menuju era globalisasi. Globalisasi adalah penyebaran inovasi ekonomi ke seluruh dunia dan penyesuaian-penyesuaian politis dan budaya yang menyertainya. Oleh karena itu penting sekali

bagi perusahaan untuk menyusun manajemen strategik dalam menyongsong era globalisasi.

Fungsi dari perusahaan adalah agar dapat bersaing semaksimal mungkin untuk memenangkan pelanggan dan mendapatkan laba, dengan memakai keunggulan kompetitif terhadap pesaingnya. Hal tersebut seperti diungkapkan oleh Milton Friedman dan Bruce Henderson. Inilah prinsip utama dalam bentuk keunggulan kompetitif, yakni bahwa kekuatan utama (*Strength*) sebuah perusahaan harus selalu dikuatkan sehingga menghasilkan strategi bisnis yang tidak mudah ditiru ataupun disaingi dalam bentuk apapun dan kelemahan (*Weakness*) yang ada didalam perusahaan cenderung untuk di kurangi bahkan dihilangkan. Meningkatkan peluang (*Opportunity*) dan mengatasi ancaman (*Threats*) yang ada didalam lingkungan perusahaan hal itu membuat perusahaan menjadi keuntungan yang tidak tertandingi dalam lingkungan yang tidak pasti (Tanadi, 2004)

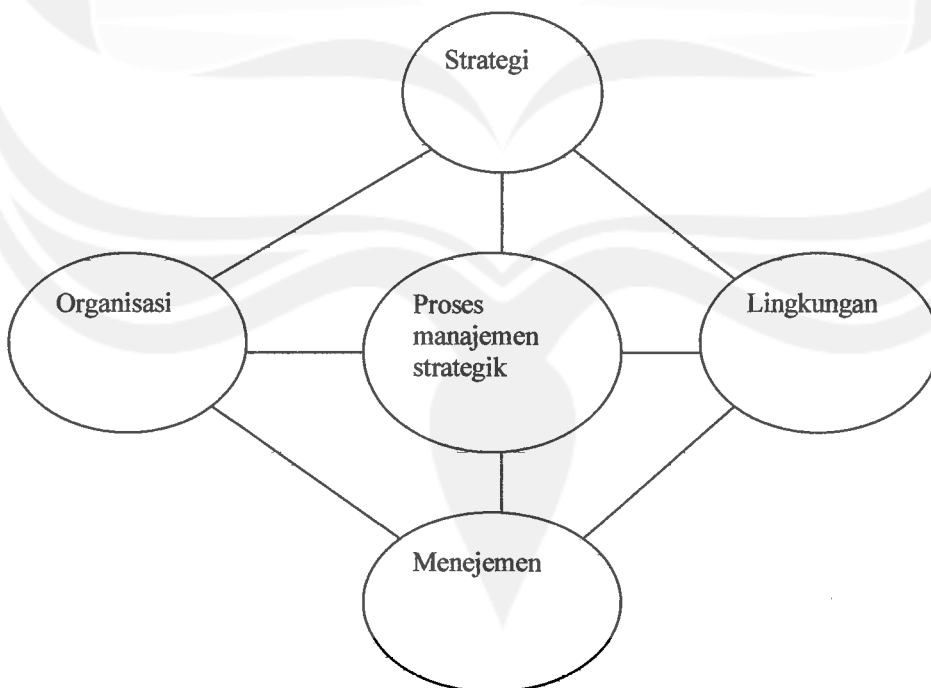
Proses manajemen strategik dapat dipelajari dengan lebih mudah menggunakan model dimana setiap model mewakili beberapa bentuk dari proses. Mengidentifikasi visi, misi, tujuan dan strategi di perusahaan merupakan poin awal logik untuk manajemen strategik karena sebuah situasi dan kondisi perusahaan saat ini dapat menghalangi strategi tertentu dan bahkan dapat mendikte sebagian dari tindakan. Proses manajemen strategi yang dinamis dan berkelanjutan dapat mengakibatkan suatu perubahan pada komponen utama pada model dan mengharuskan perubahan di bagian lainnya. Dan untuk menghindarkan resiko yang tidak diinginkan oleh perusahaan.

### 2.3. Hubungan Diantara Manajemen Strategik

Meskipun ada perbedaan dalam proses manajemen strategik yang diaplikasikan di berbagai organisasi, adalah mudah untuk mengerti saat hubungan yang terjadi dijelaskan. Sebagai proses, manajemen strategik, mengambil tempat diantara hubungan dan pembatas dari organisasi, manajemen, lingkungan, dan strategi. Dan pada akhirnya kesuksesan dari proses manajemen strategik berdasar pada sebaik apakah manajemen strategik dapat meluruskan 4 komponen yang saling berhubungan (Hashim, 2004).

Gambar 2.1

Hubungan diantara Manajemen Strategik (Sumber Hashim, 2004)



**Keterangan:****1. Organisasi**

Organisasi dibangun oleh penemunya dengan visi spesifik meliputi nilai dan tujuan utama tertentu. Berdasar pada nilai dan tujuan utama, organisasi menggunakan proses manajemen strategik untuk membangun misi, obyektif, dan strategi mereka.

**2. Manajemen**

Meskipun manajemen dilihat memiliki banyak aplikasi dan interpretasi, dalam hubungannya dengan manajemen strategik, hal ini mengacu pada manajer, eksekutif dan administator dari sebuah organisasi, yang memuat berbagai keputusan. Sebagai operator dari organisasi atau pembuatan keputusan, manajemen memiliki tanggung jawab untuk keseluruhan hasil sebaik ketahanan dan kelangsungan hidup organisasi mereka. Juga untuk membuat rencana bisnis yang baik, merancang portofolio bisnis yang mantap sehingga organisasi dapat terus menerus bertahan.

**3. Lingkungan**

Manajemen strategik menekankan pada pentingnya hubungan diantara organisasi dan lingkungannya. Sebagai sebuah sistem terbuka, organisasi dihubungkan dengan lingkungannya. Sebuah organisasi mendapatkan sebagian besar inputnya atau sumber daya dari lingkungan eksternal mereka. Organisasi akan melanjutkan untuk kelangsungan hidupnya dan berhasil selama membuat upaya untuk

memperoleh dan memelihara sumber daya mereka dari lingkungan. Hal ini dalam upaya untuk membuat organisasi terikat dengan lingkungan mereka.

Namun lingkungan dapat berubah, organisasi baru dapat masuk dan yang telah adapun dapat keluar. Ketika lingkungan berubah, organisasi berhadapan dengan kemungkinan salah satu dari tidak bertahan atau suatu kebutuhan untuk merubah aktivitas mereka sebagai respon untuk situasi baru.

Pada waktu yang sama, organisasi harus berubah, menghindari atau mengontrol struktur mereka untuk menangani tambahan informasi yang disebabkan oleh ketidakpastian, keadaan dinamis, atau lingkungan yang kompleks. Lebih penting, untuk bertahan dan menjadi lebih efektif, manajemen harus melihat kembali proses manajemen strategik agar sejalan dengan organisasi.

#### 4. Strategi

Fungsi yang paling penting dari proses manajemen strategik di berbagai organisasi adalah membangun strategi yang efektif. Strategi adalah alat sehingga apabila misi organisasi diletakkan kedalam tindakan maka tujuan dapat diselesaikan dan dicapai.

#### 2.4. Strategi

Untuk dapat memahami apakah yang dimaksud dengan strategi, perlu untuk memahami dua segi kritis bagi ketahanan hidup dari semua organisasi, yaitu: apa yang diinginkan perusahaan dan bagaimana cara mencapainya (Tregoe dan Zimmerman,

1980). Perlunya memahami kedua hal ini karena kata “strategi” sering dipakai secara serampangan, baik dalam bacaan atau kesusastraan.

Strategi merupakan rencana dasar yang berisikan tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Secara khusus, perusahaan mempertimbangkan 3 tipe strategi, yakni:

1. Strategi korporat

Menggambarkan keseluruhan petunjuk dari perusahaan dari sikap umum terhadap pertumbuhan dan manajemen dari berbagai macam lini produk dan bisnis.

2. Strategi bisnis

Biasanya terdapat pada level unit bisnis atau produk, dan menekankan pada pengembangan dari posisi kompetitif dari sebuah produk atau jasa korporasi dalam industri atau segmen pasar yang khusus dilayani oleh unit bisnis tersebut.

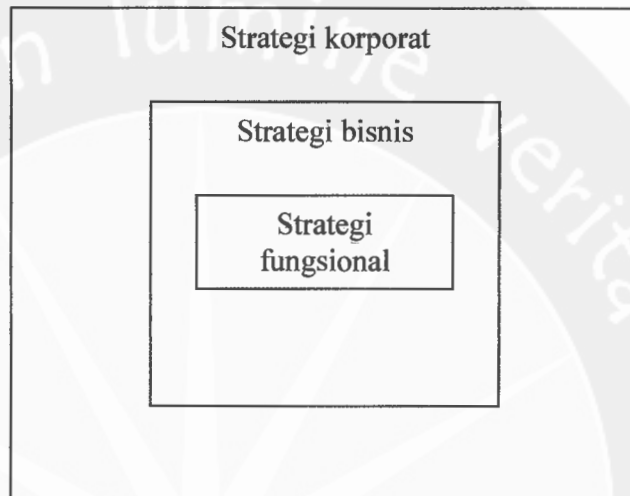
3. Strategi fungsional

Merupakan pendekatan yang diambil sebuah area fungsional untuk mencapai tujuan dan strategi korporat dan unit bisnis dengan maksimalisasi sumber produktivitas



Gambar 2.2

Hierarki Strategi (Sumber Wheelen dan Hunger, 2000)



Berdasar pada Ansoff (1965) dikutip dari Hashim (2004) penggunaan strategi menghasilkan realisasi dari suatu kebutuhan dari organisasi yaitu jangkauan dan arah yang baik, yang tidak dapat disediakan sendiri oleh tujuan dan sasaran.

Strategi dapat membantu sebuah organisasi dalam cara berikut:

1. Menyediakan sebuah konsep yang luas dari bisnis perusahaan.
2. Mengatur garis arah perusahaan

Proses manajemen strategik dipakai untuk mengembangkan strategi yang berbeda. Sebagian besar kerja dari manajemen strategik akhir-akhir ini

cenderung untuk sependapat bahwa strategi dapat diklasifikasikan berdasar level atau tingkatan (strategi korporat, strategi bisnis, dan strategi fungsional)

## 2.5. Lingkungan

Dalam mendefinisikan arti lingkungan dalam arti bisnis dapat memberikan hasil yang berbeda. Berbagai peneliti telah mendefinisikan lingkungan dengan berbagai macam. Menurut Pocket Oxford Dictionary (1994), yang dimaksud dengan lingkungan adalah segala sesuatu yang mempengaruhi kehidupan, keadaan sekitar kehidupan. Duncan (1972) dikutip oleh Hashim (2000) mengartikan lingkungan sebagai faktor fisik dan sosial yang terjadi diluar sebuah organisasi yang relevan pada proses pembuatan keputusan dari manajer dan seringkali dikarakteristikan pada tingkatan dari dinamisme, heterogenitas atau kompleksitas.

Suatu kebutuhan yang penting dari proses manajemen strategik adalah menganalisis lingkungan dimana organisasi ada dan beroperasi didalamnya. Analisis lingkungan terdiri dari dua hal penting yaitu :

### 1. Kekuatan Lingkungan

Lingkungan eksternal dari organisasi terdiri dari berbagai elemen atau kekuatan. Ekonomi, teknologi, demografi, sosial-budaya, hukum-politik, dan internasional adalah elemen utama dari lingkungan eksternal. Ini adalah kekuatan umum yang berinteraksi tidak hanya diantara dirinya sendiri, tapi juga dapat mempengaruhi organisasi. Lebih penting lagi, setiap kekuatan menambahkan kondisi

dari kegiatan yang memiliki potensi untuk mempengaruhi organisasi dengan cara yang signifikan.

## 2. Kompetisi

Secara khusus, sebuah organisasi bisnis harus bersaing dengan organisasi lain untuk sumber dayanya. Dan sumber daya paling utama yang biasanya menjadi persaingan adalah konsumen. Namun, kompetisi tidak terbatas pada organisasi bisnis itu sendiri. Tipe lain dari organisasi juga bersaing diantara dirinya.

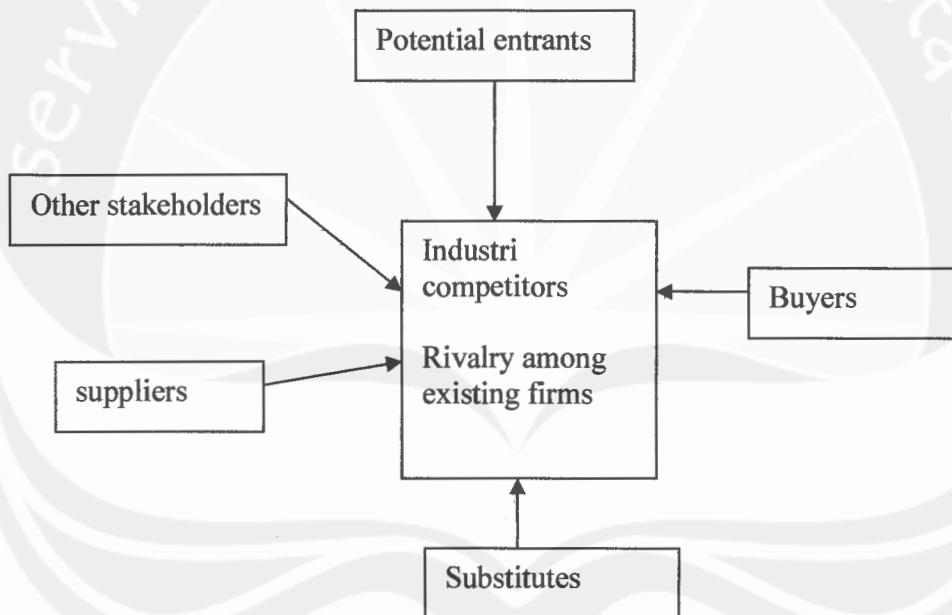
Selain itu, ada hal-hal yang perlu diketahui oleh manajemen, memahami bahwa kompetisi biasanya kompleks atau menyeluruh. Manajemen organisasi harus berjaga-jaga untuk lingkungan kompetitif dan cukup berhati-hati menyederhanakan informasi tentang hal ini kedalam organisasi. Beberapa informasi tentang kompetisi seringkali mudah untuk didapat. Sementara itu, bentuk lain dari informasi tentang kompetisi dapat juga sangat sukar untuk didapatkan.

Dalam konteks dari kerangka kerja kontingensi, banyak pengarang mendasarkan lingkungan sebagai salah satu dari faktor kontingensi yang penting. Michael Porter, seorang ahli pada strategi kompetitif, berpendapat bahwa sebuah perusahaan paling memperhatikan dengan intensitas kompetisi dalam industrinya. Porter mengartikan lingkungan sebagai institusi atau kekuatan, seperti pendatang baru, persaingan diantara perusahaan yang sudah eksis, ancaman produk pengganti, pembeli, supplier, pemegang saham yang ada diluar organisasi, tetapi dalam hal ini perusahaan punya kontrol yang kecil terhadap semua hal ini, dan bahwa kekuatan ini

dapat secara potensial mempengaruhi hasil yang dicapai organisasi (Wheelen dan Hunger, 2000)

Gambar 2.3

Kekuatan yang menggerakkan kompetisi industri (Wheelen dan Hunger, 2000)



Keterangan:

1. Ancaman dari pendatang baru

Pendatang baru bagi sebuah industri secara khusus membawa kapasitas baru, sebuah keinginan untuk mendapat pangsa pasar, dan sumber daya yang banyak serta kokoh.

## 2. Persaingan diantara perusahaan yang telah ada

Menurut Porter, persaingan yang intens berdasar pada kehadiran dari beberapa faktor, diantaranya:

- Jumlah pesaing
- Nilai atau tingkat pertumbuhan industri
- Karakteristik produk atau jasa
- Jumlah biaya tetap
- Kapasitas
- Tingginya rintangan untuk keluar
- Perbedaan dari pesaing

## 3. Ancaman dari barang atau jasa substitusi

Barang substitusi adalah barang yang nampak berbeda tetapi dapat memuaskan kebutuhan yang sama sebagai produk lain.

## 4. Kekuatan tawar menawar dari pembeli

Pembeli dapat memberi dampak pada industri melalui kemampuan mereka untuk menarik turunkan harga, menawar untuk kualitas yang tinggi atau lebih banyak pelayanan, dan memainkan pesaing untuk saling melawan satu sama lain.

#### 5. kekuatan menawar dari pemasok

Pemasok dapat mempengaruhi industri melalui kemampuan mereka untuk menaikkan atau mengurangi kualitas dari pembelian barang atau jasa.

#### 6. Kekuatan relatif dari stakeholder

Enam kekuatan harus ditambah dengan keanekaragaman dari grup stakeholders dari lingkungan. Contohnya adalah pemerintah, komunitas lokal, kreditor, asosiasi perdagangan, grup bunga khusus, dan pemegang saham.

Pada hakekatnya suatu organisasi adalah seperti organisme hidup, dimana dia harus menyesuaikan diri dengan lingkungan untuk dapat tetap hidup. Beberapa organisasi telah menyesuaikan diri terutama memusatkan diri pada operasi yang sedang berjalan, tetapi ada pula organisasi yang menyesuaikan diri dengan cara berbeda, yaitu mereka menyadari pentingnya operasi efisien, tetapi mereka mengetahui bahwa kegiatan operasional harus dibimbing dan dikendalikan oleh suatu strategi yang ditentukan dengan baik (Tregoe dan Zimmerman, 1980)

Menggunakan pendekatan kontingensi, beberapa studi empiris telah menyediakan fakta bahwa lingkungan merupakan faktor utama dari hasil organisasi di perusahaan besar (Hashim, 2000). Porter juga menemukan bahwa lingkungan memiliki pengaruh yang besar didalam suatu perusahaan besar, sedangkan Li dan Simerly (1998), Venkatraman dan Prescott (1990), Hitt et.Al (1986), Hitt dan Ireland (1985 dan 1986), dan Hofer (1975) dikutip dari Hashim (2000) menemukan bahwa hasil organisasi atau kesuksesan berdasar pada sebuah hubungan kontingensi diantara strategi bisnis dan lingkungan.

Lebih lanjut untuk pandangan mengenai hal ini, Milter dan Friesen menekankan bahwa organisasi tidak hanya harus berubah, menghindari atau mengontrol struktur mereka untuk dapat sejalan dengan informasi tambahan yang memproses kebutuhan yang disebabkan oleh dinamika, lingkungan permusuhan atau kompleks, tapi juga mereka harus melihat proses pembuatan strategi mereka agar tepat dan sejalan dengan lingkungan, struktur dan strategi (Hashim, 2000)

## 2.6. Strategi Bisnis

Semua perusahaan pasti membutuhkan strategi bisnis apabila usaha atau perusahaan mereka ingin dapat tetap eksis untuk tumbuh dan bertahan dalam situasi persaingan dunia global yang semakin hebat seperti saat ini. Perusahaan memakai strategi bisnis untuk menggaris bawahi pada langkah pokok pada apa yang mereka rencanakan dalam upaya untuk mencapai rencana mereka.

Strategi bisnis dapat termasuk ekspansi geografi, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, likuidasi, dan *joint venture*. Strategi adalah merupakan suatu aksi potensial yang membutuhkan keputusan dari manajemen puncak dan sejumlah besar sumber daya perusahaan. Sebagai tambahan, suatu strategi akan mempengaruhi kemakmuran jangka panjang perusahaan, khususnya untuk 5 tahun, jadi strategi bisnis merupakan orientasi masa depan. Strategi bisnis memiliki konsekuensi multi fungsional dan multi divisional maka membutuhkan pertimbangan baik faktor internal dan eksternal yang menghadapi perusahaan (David, 2003)

Organisasi dapat memilih untuk mengadopsi strategi hanya satu (*single strategy*) atau memakai campuran dari beberapa strategi (*many strategy*). Strategi bisnis berfokus pada peningkatan posisi kompetisi dari barang atau jasa sebuah perusahaan atau unit bisnis dalam segmen pasar atau industri khusus yang dilayani oleh sebuah perusahaan atau unit bisnis. Dalam penelitian ini akan dibahas mengenai 6 macam strategi bisnis yang telah umum dipakai yaitu 3 strategi umum Porter (*low cost*, *differentiation*, *niche*), *harvest strategy*, *growth* dari Galbraith dan Schendel, serta *vertical strategy* dari David.

Michael Porter mengajukan 3 strategi yang umum, strategi ini dinamakan strategi umum karena dapat dipakai oleh berbagai tipe atau ukuran perusahaan, bahkan oleh organisasi tanpa laba (*non-for-profit organization*). 3 strategi umum dari Porter adalah :

#### 1. *Low Cost Strategy* (Strategi Harga Murah)

Adalah kemampuan dari perusahaan atau unit bisnis untuk mendesain, memproduksi, dan memasarkan produk yang sebanding secara lebih efisien dibanding kompetitornya (Wheelen dan Hunger, 2000). Jadi dalam strategi ini perusahaan mencoba untuk mengurangi biaya dan meningkatkan keuntungan sebaik penjualan dengan menggunakan skala ekonomi, skope dan teknologi.



## 2. *Differentiation Strategy* (Strategi pembedaan)

Merupakan kemampuan untuk menyediakan produk unik atau bernilai superior untuk konsumen, dalam ukuran kualitas produk, fitur khusus, atau pelayanan pasca pembelian.

## 3. *Niche Strategy* (Strategi fokus)

Perusahaan mencoba fokus pada pengembangan produk dan upaya pemasaran dalam bagian dari segmen pasar bahwa perusahaan punya sebuah perbedaan yang merupakan keunggulan.

Craig Galbraith bersama dengan Dan Schendel mengajukan dua macam strategi bisnis yaitu:

### 1. *Harvest Strategy* (Strategi Panen)

Merupakan salah satu strategi bisnis dengan cara meminimumkan biaya operasi, adanya kontrol yang tinggi, tidak adanya investasi baru, mengurangi biaya promosi.

### 2. *Growth Strategy* (Strategi Tumbuh)

Dalam strategi ini perusahaan berusaha untuk mengambil resiko, mengadakan ekspansi, adanya perilaku yang agresif dalam mencari pangsa pasar baru, memakai potongan biaya.

Fred R. David mengajukan *vertical integration strategy* (strategi integrasi vertikal), dimana yang termasuk dalam strategi ini adalah *forward integration strategy* (strategi integrasi maju), *backward integration* (integrasi kebelakang), dan *horizontal*

*integration* (integrasi horisontal). *Vertical integration strategy* memungkinkan suatu perusahaan untuk mendapat kontrol lebih pada distributor, pemasok, dan/ atau kompetitor (David, 2003)

Gambar 2.4

*Vertical Integration Strategy* (Sumber: David, 2003)

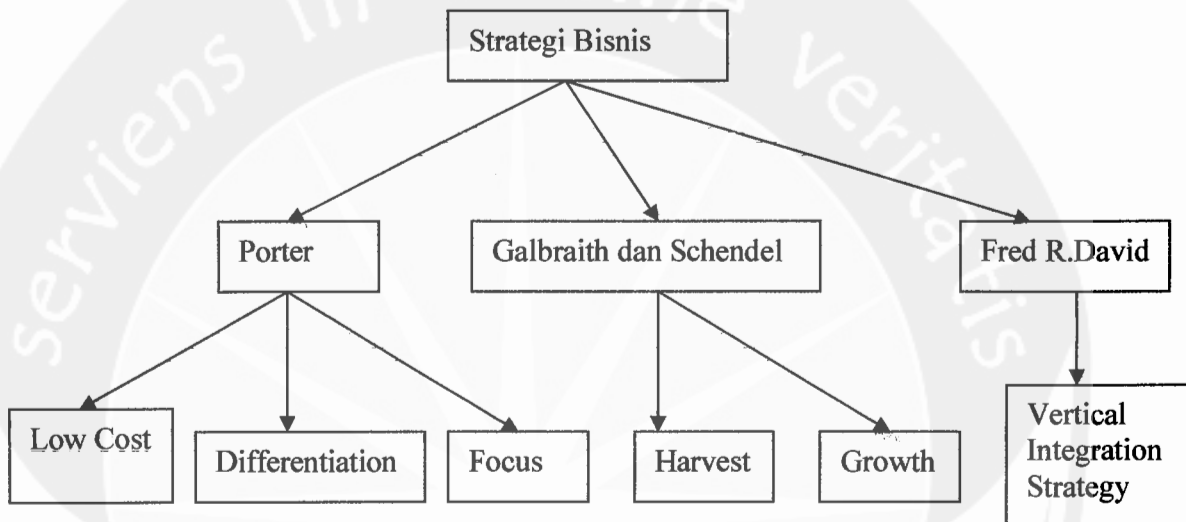
STRATEGY	DEFINISI
1. Forward Integration	Mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan kontrol lebih pada distributor atau retailer
2. Backward Integration	Mencari pada kepemilikan atau peningkatan kontrol dari pemasok suatu perusahaan.
3. Horizontal Integration	Mencari kepemilikan atau peningkatan kontrol lebih pada pesaing.

Meskipun ada beberapa literatur yang menyarankan perusahaan untuk mengadaptasi berbagai macam strategi bisnis, beberapa diantaranya dapat ditemukan dalam istilah dari dimensi Porter dan Galbraith dan Schendel. Walaupun pertalian dari strategi bisnis umum yang dikembangkan oleh Porter dan Galbraith dan Schendel beberapa studi telah memeriksanya dalam konteks usaha mikro sampai menengah. Sesuai dengan hal tersebut dan berdasar pada penelitian sebelumnya, maka studi mengadopsi enam tipe utama dari strategi kompetitif yaitu tiga strategi

utama Porter, strategi harvest dan growth dan Schendel, dan strategi integrasi vertikal dari Fred R.David (Hashim, 2000)

Gambar 2.5

Strategi Bisnis Yang Diadopsi Dalam Penelitian



### 2.7. Hasil (*Performances*)

Menurut Wheelen dan Hunger (2000) yang dimaksud dengan hasil (*performance*) adalah hasil akhir dari suatu aktivitas. Dimana ukuran yang dipilih untuk menaksir hasil berdasar pada unit organisasi yang dapat dihargai dan tujuan yang akan diraih. Nash (1993) dikutip dari Hashim (2000) mengklaim bahwa keuntungan adalah indikator terbaik untuk mengidentifikasi apakah sebuah organisasi melakukan yang benar dan karena itu keuntungan dapat dipakai sebagai ukuran utama dari kesuksesan organisasi.

Dalam suatu organisasi pasti ada aktivitas pengukuran hasil akhir, dimana kegiatan ini terdiri dari membandingkan hasil yang diinginkan dengan kenyataan, menginvestigasi diviasi dari perencanaan, mengevaluasi hasil setiap individu, dan memeriksa kemajuan yang dibuat terhadap tujuan yang ada. Kegagalan untuk memuaskan dan menyelesaikan kemajuan terhadap tujuan jangka panjang dan tahunan merupakan sebuah sinyal kebutuhan akan tindakan yang benar. Banyak faktor seperti peraturan yang tidak beralasan, ketidakpastian situasi ekonomi, pemasok atau distributor yang tidak dapat diandalkan, atau strategi yang tidak efektif, dapat menghasilkan kegagalan untuk sejalan dengan tujuan perusahaan (David, 2003)

Kriteria kuantitatif yang secara umum dipakai untuk mengevaluasi strategi adalah rasio keuangan, dimana biasanya ada tiga perbandingan yakni:

1. Membandingkan hasil perusahaan dalam beberapa periode waktu yang berbeda.
2. Membandingkan hasil perusahaan dengan pesaing.
3. Membandingkan hasil suatu perusahaan dengan rata-rata industri.

Menurut Fred R. David ada beberapa kunci rasio finansial yang secara khusus berguna sebagai kriteria untuk evaluasi strategi adalah sebagai berikut :

1. Return On Investment (ROI)
2. Return On Equity (ROE)
3. Profit Margin.
4. Market Share.
5. Debt to equity.
6. Earnings per share

## 7. Sales growth

## 8. Asset growth

Berdasar kriteria dan penelitian sebelumnya maka untuk penelitian ini akan dipakai ukuran finansial sebagai berikut:

### 1. ROI (Return On Investment)

ROI merupakan ukuran yang secara umum dipakai untuk mengukur hasil dari perusahaan (dalam istilah keuangan)

$ROI = \text{keuntungan bersih} / \text{total ekuitas}$

### 2. ROS (Return On Sales)

ROS dapat dihitung dengan membagi keuntungan bersih dibagi dengan total penjualan

### 3. ROA (Return On Assets)

ROA dihitung dengan membagi keuntungan bersih dengan total aset yang dimiliki perusahaan.

$ROA = \text{keuntungan bersih} / \text{total aset}$

## 2.8. Usaha Mikro dan Kecil

Yang dimaksud dengan usaha mikro

1. Usaha dengan pekerja < 5 orang termasuk tenaga keluarga yang tidak dibayar.
2. Usaha mikro menurut (SK Dir BI No. 31/24/KEP/DIR tgl 5 Mei 1998) adalah usaha yang dijalankan oleh rakyat miskin atau mendekati miskin, dimiliki oleh

keluarga sumberdaya lokal dengan teknologi sederhana, lapangan usaha mudah untuk exit dan entry.

Yang dimaksud dengan usaha kecil menurut Badan Pusat statistik adalah usaha dengan kriteria sebagai berikut:

1. Pekerja 5-19 orang.
2. Aset (aktiva) Rp. 200juta diluar tanah dan bangunan
3. Omset tahunan kurang dari 1 milyar

## **2.9. Perencanaan Kontingensi**

Sebuah dasar pemikiran yang baik dari manajemen strategik adalah bahwa perusahaan merencanakan cara untuk sejalan dengan hal yang baik dan yang buruk sebelum hal tersebut terjadi. Terlalu banyak organisasi yang merencanakan perencanaan kontingensi hanya untuk situasi yang buruk, ini adalah sebuah kesalahan, karena baik mengurangi ancaman atau menaikkan peluang dapat meningkatkan posisi kompetitif suatu perusahaan (Hashim, 2004)

Melihat pada seberapa teliti strategi bisnis diformulasikan, diimplementasikan, dan dievaluasi, suatu hal yang tidak terlihat seperti boikot, pemogokan, bencana alam, datangnya pesaing asing, dan aksi pemerintah dapat membuat suatu strategi bisnis usang dan tidak dapat dipakai lagi. Untuk mengurangi dampak dari ancaman yang potensial, organisasi harus mengembangkan perencanaan kontingensi sebagai bagian dari proses strategi-evaluasi mereka. Perencanaan kontingensi dapat diartikan sebagai perencanaan alternatif yang dapat dimasukkan ke

dalam suatu dampak dan akibat jika faktor kunci utama tidak dapat terjadi seperti yang diharapkan.

Dalam berbagai kasus, kondisi internal dan eksternal menyediakan peluang yang tidak terduga. Ketika beberapa peluang terjadi, perencanaan kontingensi dapat memungkinkan sebuah organisasi untuk mengkapitalisasi pada hal tersebut secara cepat.

Perencanaan kontingensi memiliki tiga kelebihan bagi perusahaan : (Hashim, 2004)

1. Memungkinkan respon cepat pada perubahan.
2. Mencegah kepanikan dalam situasi krisis.
3. Membuat manajer lebih dapat beradaptasi dengan mendorong mereka untuk lebih memahami variabel-variabel yang dapat terjadi pada masa mendatang.

Perencanaan kontingensi yang efektif melewati tujuh proses: (Hashim, 2004)

1. Mengidentifikasi baik hal yang menguntungkan maupun tidak yang dapat menggelincirkan strategi perusahaan.
2. Menghususkan poin pelatuk. Menghitung kira-kira kapan peristiwa kontingensi akan terjadi.
3. Menaksir dampak dari tiap kejadian kontingensi. Estimasi keuntungan potensial atau yang merugikan dari tiap kejadian kontingensi.
4. Mengembangkan perencanaan kontingensi
5. Menaksir dampak yang dapat dihitung dari tiap perencanaan kontingensi.

6. Menentukan sinyal peringatan awal untuk kejadian kontingensi kunci. Perhatikan sinyal peringatan awal.
7. Untuk kejadian kontingensi dengan sinyal peringatan awal yang dapat dipercaya, kembangkanlah rencana tindakan yang maju untuk mendapat keuntungan dari waktu kepastian yang tersedia.

### **2.10. Teori Kontingensi**

Teori kontingensi dari strategik manajemen menggambarkan idenya dari teori organisasi. Teori ini mendasarkan pada gambaran dari lingkungan sebagai satu dari faktor yang perlu untuk dipertimbangkan dalam formulasi strategi. Terpisah dari penekanan dari pentingnya analisis situasi, teori kontingensi memandang kebutuhan untuk memahami faktor situasional (seperti struktur organisasional, sumber daya, kepemimpinan, budaya, teknologi, kemampuan khusus), sebagai keperluan lain yang penting untuk manajemen strategik yang efektif (Hashim, 2004)

Teori juga diturunkan dari realisasi bahwa tidak ada cara yang bagus untuk mengatur organisasi, sebaik memformulasi dan mengimplementasi strategi organisasional. Teori ini secara spesifik melihat bahwa bagian dari organisasi dalam sebuah bagian situasi harus mengembangkan dan mencocokkan strateginya dengan faktor situasional dan kondisi operasi.

Teori kontingensi mengakui adanya kebutuhan untuk tipe dari organisasi yang berbeda (seperti universitas, bank, asuransi, hotel, atau perusahaan manufaktur) untuk mengembangkan strategi organisasional yang berbeda. Teori ini lebih lanjut



menekankan bahwa dengan tipe organisasi yang sama, teknik dan metode manajemen strategik harus berbeda berdasar pada variabel situasional seperti sumber daya, struktur, dan budaya yang membentuk lingkungan internal dari organisasi. Organisasi yang sama beroperasi pada lingkungan yang berbeda dengan adanya perbedaan dalam lingkungan eksternal mereka (Hashim, 2004)

### **2.11. Hubungan Diantara Strategi Bisnis Dan Hasil Yang Dicapai**

Kerangka kerja kontingensi mengemukakan bahwa pengembangan sebuah strategi yang efektif harus dimulai dengan pemahaman pertama dan pengetahuan tentang lingkungan perusahaan. Dalam garis penajajaran pendekatan kontingensi, strategi bisnis harus dapat sejajar dengan lingkungan jika organisasi ingin dibentuk dengan baik (Hashim, 2004)

Sebuah organisasi yang mengadopsi strategi yang cocok dan sejalan dengan lingkungan, akan memberikan dampak dan hasil yang baik pula bagi organisasi. Tetapi suatu organisasi dengan sebuah strategi bisnis yang tidak cocok dan tidak sejalan dengan lingkungan akan membentuk sesuatu yang buruk dan perusahaan butuh untuk merubah strategi tersebut sehingga dapat sejalan dengan usahanya (Hashim, 2000).

### **2.12. Lingkungan Sebagai Moderator**

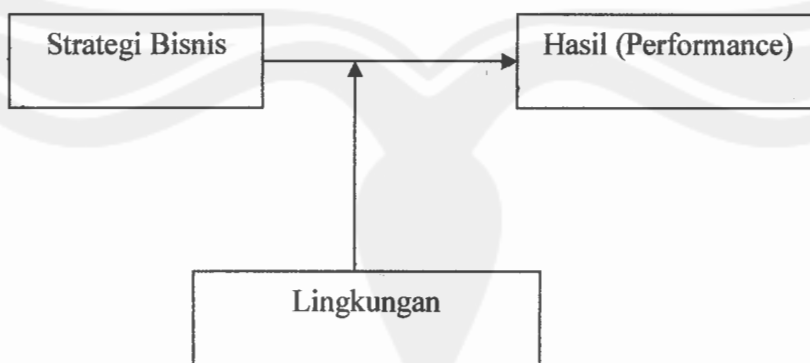
Kerangka kerja kontingensi melihat bahwa organisasi harus mengadaptasi lingkungan organisasional mereka untuk tetap bertahan dan makmur. Lingkungan

organisasi dipercaya dapat untuk mengembangkan hasil yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Ini karena dinamika dari lingkungan menciptakan ketidakpastian untuk organisasi. Ketidakpastian dari lingkungan organisasi merupakan ancaman untuk hasil dari organisasi. Jika sebuah organisasi menjadi rasional, maka harus berusaha untuk mengurangi ketidakpastian. Pendekatan kontingensi menyarankan bahwa sebuah perusahaan dapat mengurangi ketidakpastian dengan merubah aktivitasnya dan bagaimana hal itu dilakukan. Untuk dapat melaksanakan hal ini, perusahaan diminta untuk mengembangkan strategi yang sejalan dan cocok sehingga dapat berpasangan dengan lingkungan perusahaan yang tidak pasti. (Hashim, 2000)

### 2.13. Kerangka Penelitian

Gambar 2.6

Model Penelitian



Dari kerangka diatas dapat dijelaskan bahwa sejalan dengan studi sebelumnya, maka kerangka penelitian ini dikembangkan berdasarkan pendekatan kontingensi, yang menerapkan hasil atau kesuksesan dari fakta perusahaan pada sebaik apapun suatu perusahaan adalah apabila perusahaan mampu untuk sepakat dan ~~sejalan~~ dengan faktor kontingensi atau situasional seperti lingkungan.

