

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Strategi

Tahapan dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi merupakan tahapan yang terdapat di dalam manajemen strategis. Istilah manajemen strategis terdiri dari dua kata, yaitu kata manajemen dan kata strategi. Secara sederhana manajemen adalah apa yang dilakukan oleh manajer. Secara lebih jauh, manajemen adalah proses mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain (Robbins & Coulter, 2007: 8).

Sedangkan menurut kamus Webster, strategi adalah seni tentang perencanaan dan pengelolaan operasi militer skala besar, tentang pengarahan kekuatan ke posisi yang paling menguntungkan sebelum pertemuan sesungguhnya dengan musuh.

Menurut Mikhail Pevzner, strategi merupakan suatu pola yang integratif dari sasaran hasil jangka panjang, keputusan-keputusan, program-program kegiatan, dan prioritas alokasi sumber daya yang mengungkapkan misi dan tujuan dari organisasi.

Menurut Arnoldo C.C. Hax dan Nicolas S.S. Majluf (1996), strategi adalah:

- 1 memilih organisasi bisnis yang akan dimasuki;

- 2 berusaha untuk mencapai keuntungan yang dapat menopang jangka panjang di setiap urusan bisnis dengan merespon secara wajar peluang dan ancaman dalam lingkungan perusahaan, serta kekuatan dan kelemahan organisasi;
- 3 mengidentifikasi tugas-tugas manajerial yang terpisah pada perusahaan, bisnis, dan tingkatan fungsional;
- 4 menggambarkan sifat alami dari peran ekonomi dan non-ekonomi kepada para *stakeholder*; (Pevzner, 2006: 5).

Menurut Fred R. David strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Selain itu, strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang (David, 2005:16).

Sedangkan menurut J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, strategi merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing (Hunger & Wheelen, 2003: 16).

Meskipun para ahli mendefinisikan kata strategi secara berbeda-beda, namun terdapat kesamaan manfaat dalam menyusun strategi, yaitu strategi berfungsi sebagai sarana untuk memperoleh kemenangan jangka panjang.

2.2 Pengertian Manajemen Strategis

Setelah mengetahui masing-masing definisi dari kata manajemen dan kata strategi, maka gabungan dari kedua kata tersebut akan menciptakan sebuah istilah

yang disebut sebagai manajemen strategis. Seperti yang telah disinggung sebelumnya, tahapan dalam memformulasikan dan mengimplementasikan strategi merupakan tahapan yang terdapat di dalam manajemen strategis. Adapun beberapa definisi tentang manajemen strategis menurut para ahli sebagai berikut:

Menurut Fred R. David, manajemen strategis didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya (David, 2005: 6).

Menurut J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, yang dimaksud manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang (Hunger & Wheelen, 2003: 4).

Menurut Dess, Lumpkin, & Taylor, manajemen strategis terdiri dari analisis, keputusan, dan tindakan sebuah organisasi yang berurutan untuk menciptakan dan menopang keunggulan kompetitif (Dess et al., 2004: 8).

Sedangkan menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, manajemen strategis adalah sekelompok keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi (Robbin & Coulter, 2007: 218).

Meskipun terdapat perbedaan antara definisi yang satu dengan definisi yang lain tentang manajemen strategis, namun terdapat penekanan yang sama, yaitu manajemen strategis berperan untuk mendukung tindakan yang akan dilakukan atau diimplementasikan oleh perusahaan. Dengan kata lain, melalui manajemen strategis perusahaan dapat mengetahui tindakan yang sebaiknya akan

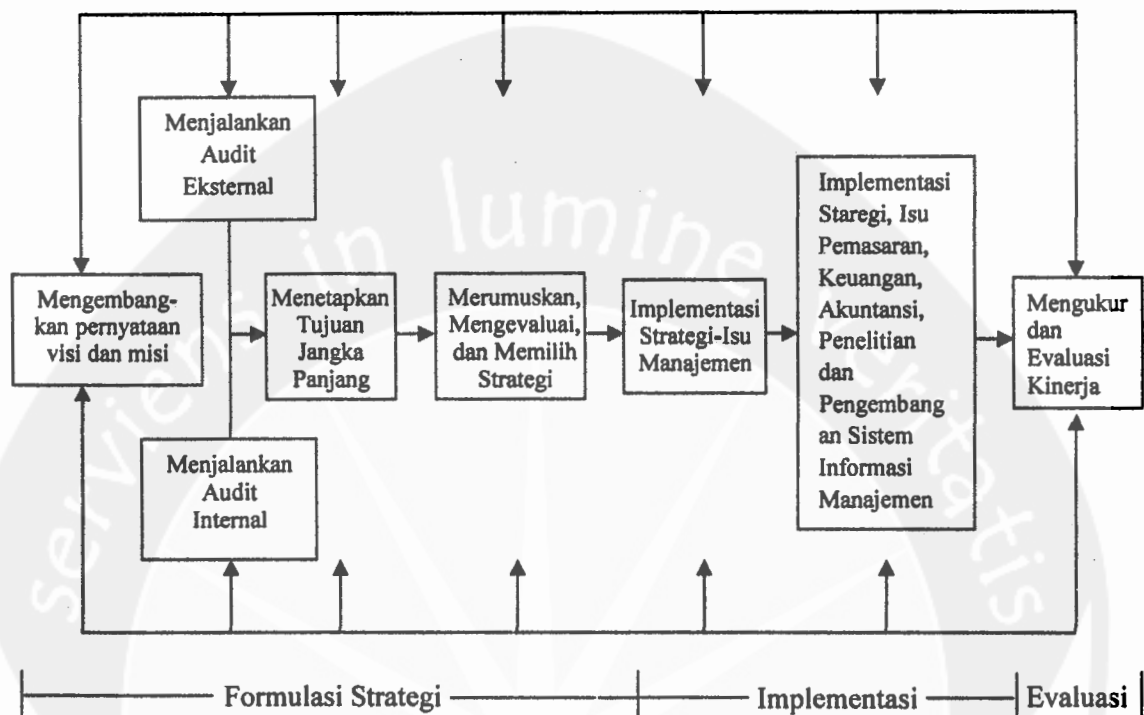
dilakukan atau diimplementasikan. Menurut Fred R. David, J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, dan Stephen P. Robbins & Mary Coulter, tindakan itu nantinya akan berfungsi untuk mencapai tujuan perusahaan yang bersifat jangka panjang.

2.3 Tahapan Manajemen Strategi

Sebelum nantinya memperoleh kemenangan yang sifatnya jangka panjang, sebuah perusahaan terlebih dahulu harus melewati beberapa tahapan dalam manajemen strategis.

Menurut Fred R. David, proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi (David, 2005: 6).

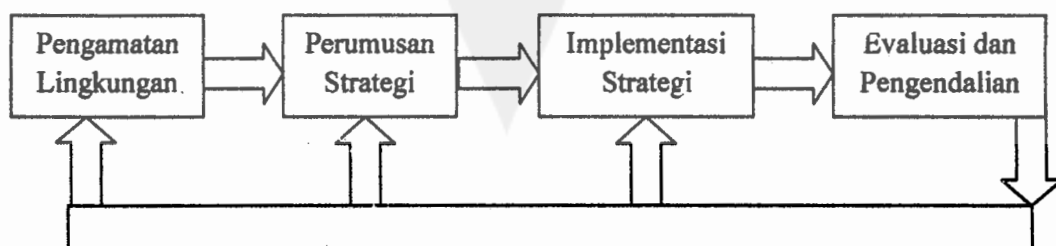
Gambar 2.1 : Model Komprehensif Manajemen Strategis



Sumber : (David, 2005: 19)

Menurut J. David Hunger & Thomas L Wheelen, manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian (Hunger & Wheelen, 2003: 4).

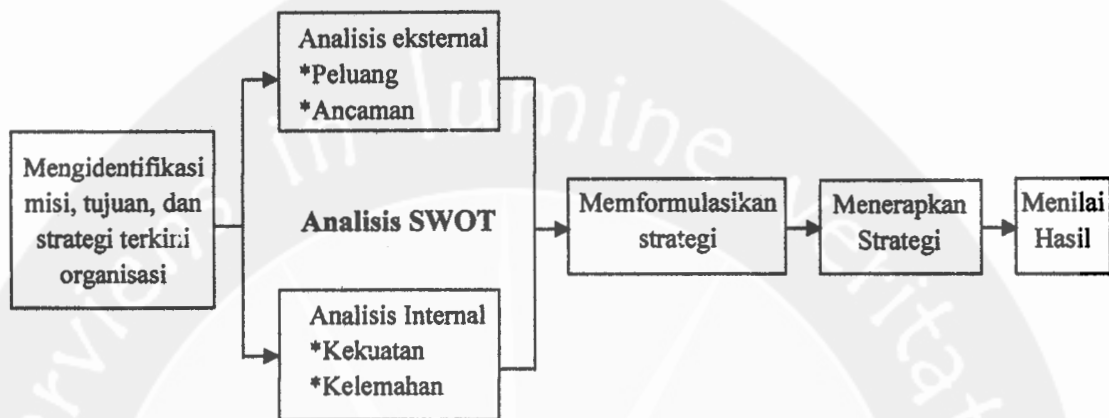
Gambar 2.2: Elemen-elemen Dasar dari Proses Manajemen Strategis



Sumber: Hunger & Wheelen, 2003: 11

Sedangkan menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, proses manajemen strategis dapat diilustrasikan sebagai berikut:

Gambar 2.3: Proses Manajemen Strategik



Sumber: (Robbins & Coulter, 2007: 221)

Dari tabel tahapan manajemen strategis menurut J. David Hunger & Thomas L. Wheelen serta Stephen P. Robbins & Mary Coulter terdapat kesamaan bahwa tahapan formulasi, implementasi, dan evaluasi atau penilaian hasil dapat dilaksanakan setelah melalui proses pengamatan lingkungan, baik pengamatan lingkungan secara internal maupun eksternal. Hanya saja, gambar yang dibuat oleh Stephen P. Robbins & Mary Coulter untuk memetakan tahapan pengamatan lingkungan dalam manajemen strategis terlihat lebih detail dan spesifik dengan adanya analisis SWOT sebelum masuk ke tahapan formulasi strategi. Sementara Fred R. David memasukkan tahap pengamatan lingkungan baik pengamatan terhadap lingkungan eksternal maupun internal ke dalam tahapan formulasi.

2.4 Tahap Formulasi atau Perumusan Strategi

Menurut Fred R. David, formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan,

menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan (David, 2005: 7). Tujuan jangka panjang dapat didefinisikan sebagai hasil yang spesifik yang ingin dicapai suatu organisasi untuk menjalankan misi dasarnya (David, 2005: 15). Tujuan jangka panjang dapat dicapai melalui sebuah strategi, strategi dapat dicapai melalui tujuan tahunan, dan tujuan tahunan dapat dicapai melalui sebuah kebijakan.

Sedangkan menurut J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan. Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan (Hunger & Wheelen, 2003: 12).

- a. Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup
- b. Tujuan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan diselesaikan dan kapan akan diselesaikan, dan sebaiknya diukur jika memungkinkan.
- c. Strategi merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya.
- d. Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan serta menghubungkan perumusan strategi dan implementasi

J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, tidak memasukkan pernyataan visi ke dalam tahapan formulasi strategi secara eksplisit. Namun kedua konsep ini sama-sama menekankan pada rencana jangka panjang yang hendak dicapai sebagai tujuan dari formulasi strategi tersebut. Faktor jangka panjang memang sering terlupakan jika sedang mempertimbangkan menerapkan teknik manajemen baru. Para manajer jarang sekali melontarkan pertanyaan penting seperti, “Apakah teknik ini mempunyai nilai guna yang bersifat jangka panjang atau hanya hidup tak lebih lama dari kemunculan pelangi sehabis hujan?” (Fuller, 1998: 6).

Meskipun J. David Hunger & Thomas L. Wheelen dan Fred R. David menempatkan pengamatan lingkungan, baik pengamatan lingkungan internal maupun eksternal pada posisi yang berbeda. Di mana J. David Hunger & Thomas L. Wheelen menempatkan variabel pengamatan lingkungan sebelum memasuki tahap formulasi strategi, sedangkan Fred R. David memasukkan variabel pengamatan lingkungan ke dalam tahap formulasi. Namun, baik J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, Stephen P. Robbins & Mary Coulter, dan Fred R. David sependapat bahwa pengamatan lingkungan eksternal dan internal harus dilakukan terlebih dahulu.

2.5 Analisis Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri dari variable-variabel berupa peluang dan ancaman yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak (Hunger & Wheelen, 2003: 9).

Definisi peluang (*opportunity*) adalah opsi-opsi eksternal positif yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mencapai misi, sasaran, dan tujuannya (Zimmerer & Scarborough, 2005: 87). Sedangkan definisi dari ancaman (*Threat*) adalah kekuatan eksternal negatif yang merintangi kemampuan perusahaan untuk mencapai misi, sasaran, dan tujuan (Zimmerer & Scarborough, 2005 : 88).

Menurut Fred R. David Analisis eksternal terdiri dari peluang dan ancaman yang mengacu pada ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, pemerintah, teknologi, serta tren kompetisi dan kejadian yang secara signifikan dapat menguntungkan atau membahayakan organisasi di masa depan (David, 2005: 13-14).

Sedangkan menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, yang termasuk ke dalam analisis eksternal meliputi apa yang dilakukan oleh para pesaing, undang-undang apa yang akan berlaku yang dapat mempengaruhi organisasi itu, dan seperti apa pasokan tenaga kerja di tempat organisasi tersebut beroperasi (Robbins & Coulter, 2007: 221).

2.6 Sintesis Faktor-Faktor Strategis Eksternal (EFAS)

Setelah manajer strategis meneliti kondisi eksternal dan lingkungan kerja, serta mengidentifikasi faktor-faktor strategis bagi perusahaan, mereka dapat merangkum analisis mereka dalam bentuk tabel yang berjudul Ringkasan Analisis Faktor-faktor Strategis Eksternal (EFAS). Tabel tersebut membantu manajer mengorganisir faktor-faktor strategis eksternal ke dalam kategori-kategori yang diterima secara umum mengenai peluang dan ancaman. Tabel tersebut merupakan alat dalam analisis untuk mengukur seberapa baik manajemen (*rating*)

menanggapi faktor tertentu dalam hal tingkat pentingnya (bobot) faktor tersebut bagi perusahaan (Hunger & Wheelen, 2003: 144). Fred R. David memberikan angka pembobotan dari 4 (sangat baik) hingga 1 (buruk), sedangkan J. David Hunger & Thomas L. Wheelen memberikan angka pembobotan dari 5 (hebat) hingga 1 (jelek).

2.7 Analisis Kompetitif : Model Lima Kekuatan Porter

Model lima kekuatan yang dikemukakan oleh Michael Porter berfungsi untuk melakukan pengamatan lingkungan eksternal dengan cara memprediksi adanya ancaman pendatang baru, menganalisa persaingan di antara perusahaan yang telah ada, ancaman produk atau jasa pengganti, menciptakan tawar-menawar dengan para pembeli, dan pemasok (Hunger & Wheelen, 2003: 124-128).

1 Ancaman Pendatang Baru

Beberapa penghalang masuk (*barriers to entry*) yang diperlukan untuk mengatasi ancaman pendatang baru seperti, skala ekonomi, diferensiasi produk, kebutuhan modal, biaya untuk berpindah (*switching cost*), akses ke saluran distribusi, independensi ukuran biaya, kebijakan pemerintah.

2 Persaingan di Antara Perusahaan yang Telah Ada

Menurut Porter, intensitas persaingan berhubungan dengan beberapa faktor, antara lain jumlah pesaing, tingkat pertumbuhan industri, karakteristik produk atau jasa, jumlah biaya tetap, kapasitas, tingginya penghalang untuk keluar, diversitas pesaing.

3 Ancaman Produk atau Jasa Pengganti

Produk pengganti muncul dalam bentuk berbeda, tetapi dapat memuaskan kebutuhan yang sama dari produk lain. Menurut Porter, penggantian membatasi pendapatan potensial dari suatu industri karena batas atas pada harga-harga perusahaan dalam suatu industri berpengaruh secara signifikan terhadap laba.

4 Kekuatan Penawaran Pembeli

Pembeli atau kelompok pembeli kuat jika beberapa kondisi ini dipenuhi:

- a. Pembeli membeli sebagian besar dari produk atau jasa penjual
- b. Pembeli memiliki kemampuan potensial untuk mengintegrasikan ke belakang dengan memproduksi produknya sendiri
- c. Pemasok alternatif sangat dimungkinkan karena produknya standar atau tidak berbeda
- d. Biaya mengganti pemasok sangat rendah
- e. Pembeli mendapatkan laba yang rendah dan karena itu sangat sensitif untuk harga pokok dan jasa yang berbeda
- f. Produk yang dibeli tidak penting untuk kualitas akhir atau harga dari produk atau jasa pembeli, dan dengan mudah diganti tanpa mempengaruhi kerugian pada produk akhir

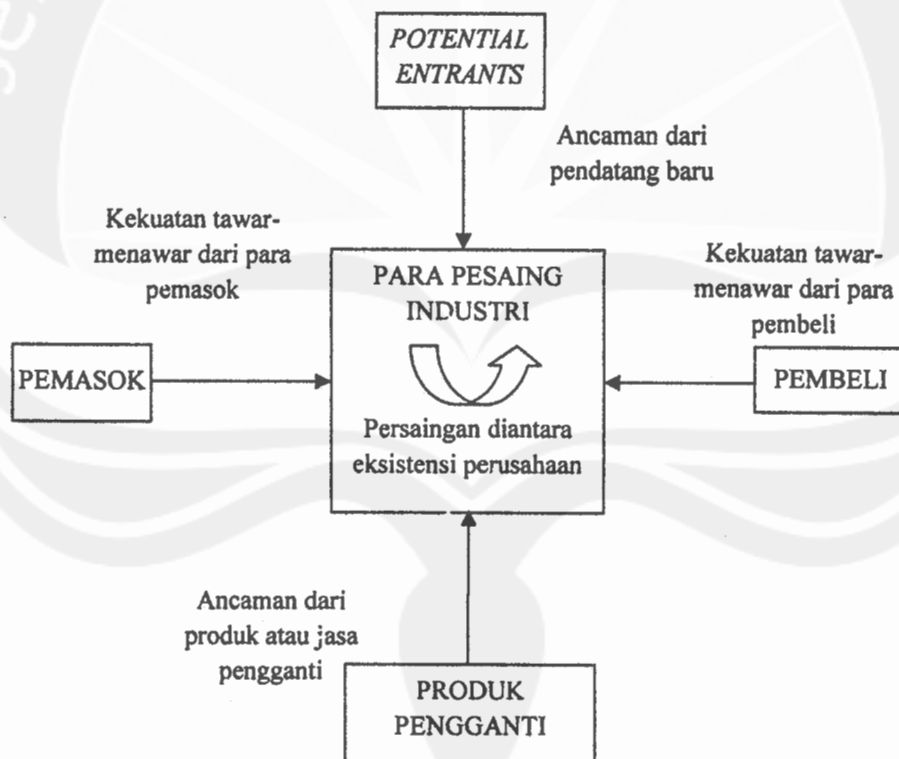
5 Kekuatan Penawaran Pemasok

Pemasok atau kelompok pemasok kuat jika persyaratan berikut ini dipenuhi:

- a. Industri pemasok didominasi oleh sedikit perusahaan, tetapi menjual ke banyak perusahaan

- b. Produk atau jasa yang unik dan atau produk itu mempunyai biaya pengganti yang menambah kekuatan
- c. Produk pengganti tidak tersedia
- d. Pemasok dapat mengintegrasikan ke depan dan bersaing secara langsung dengan pelanggan sekarang
- e. Industri pembeli hanya membeli sebagian kecil barang atau jasa dari kelompok pemasok dan itu tidak penting bagi pemasok

Gambar 2.4: Model Lima Kekuatan Porter



Sumber: (Dess et al., 2004: 51)

2.8 Analisis Internal

Setelah mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, langkah berikutnya dalam menformulasikan strategi adalah melakukan analisis lingkungan internal yang terdiri dari variabel-variabel kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam organisasi, tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut membentuk suasana di mana pekerjaan dilakukan. Variabel-variabel itu meliputi struktur, budaya, dan sumber daya organisasi.

1. Struktur adalah cara bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang, dan arus kerja
2. Budaya adalah pola keyakinan, pengharapan, dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi
3. Sumber daya adalah aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi (Hunger & Wheelen, 2003: 11-12).

Kekuatan dan kelemahan internal merupakan aktivitas organisasi yang dapat dikontrol yang dijalankan dengan sangat baik atau sangat buruk. Faktor internal dapat ditentukan melalui berbagai cara, termasuk menghitung rasio, mengukur kinerja, serta membandingkannya terhadap periode sebelumnya dan rata-rata industri (David, 2005: 15).

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter mengartikan kekuatan sebagai segala bentuk kegiatan yang dilakukan organisasi dengan baik atau dengan segala sumber daya yang unik yang dimilikinya (Robbins & Coulter, 2007: 222).

Sedangkan Zimmerer & Scarborough mendefinisikan kekuatan (*Strength*) sebagai faktor-faktor internal positif yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai misi, sasaran, dan tujuannya. Kekuatan ini mencakup keterampilan atau pengetahuan, citra untuk *public* yang positif, tekanan penjualan yang tinggi, dan faktor-faktor lain (Zimmerer & Scarborough, 2005: 85).

Kelemahan didefinisikan sebagai faktor-faktor internal negatif yang merintang kemampuan perusahaan untuk mencapai misi, sasaran, dan tujuan perusahaan. Kekurangan modal, kekurangan pekerja terampil dan lokasi yang tidak tepat merupakan contoh-contoh kelemahan (Zimmerer & Scarborough, 2005: 85).

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, kegiatan yang tidak dapat dilakukan organisasi dengan baik atau sumber daya yang diperlukan tetapi tidak dimiliki disebut sebagai kelemahan (Robbins & Coulter, 2007: 222-223).

2.9 Sintesis Faktor-Faktor Strategis Internal (IFAS)

Setelah mengamati lingkungan organisasi internal dan mengidentifikasi faktor-faktor strategi bagi perusahaan, manajer strategis dapat meringkas analisis mereka dalam suatu bentuk tabel yang dikenal dengan judul *Internal Strategic Factors Summary (IFAS)*. IFAS membantu para manajer untuk mengatur faktor-faktor strategis ke dalam kategori-kategori kekuatan dan kelemahan. Selain itu, ringkasan itu juga membantu menganalisis tentang seberapa baik manajemen merespon faktor-faktor spesifik tersebut, sesuai kriteria yang dipandang penting bagi perusahaan (Hunger & Wheelen, 2003: 183). Fred R. David memberikan angka pembobotan dari 4 (sangat baik) hingga 1 (buruk), sedangkan

J. David Hunger & Thomas L. Wheelen memberikan angka pembobotan dari 5 (sangat baik) hingga 1 (sangat buruk).

2.10 Matrik SWOT (TOWS)

Setelah melakukan analisis lingkungan, baik internal maupun eksternal dan mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Manajer perlu membuat dan mengevaluasi alternatif strategi dan lalu memilih strategi yang menekankan pada kekuatan organisasi dan menggunakan peluang lingkungan atau yang memperbaiki kelemahan organisasi dan penahan terhadap ancaman (Robbins & Coulter, 2007: 224). Menurut R. Reed & R. J. DeFilipi seperti dikutip dalam J. David Hunger & Thomas L. Wheelen (2003), analisis SWOT harus mengidentifikasi kompetensi langka (*distinctive competence*) perusahaan, yaitu keahlian tertentu dan sumber-sumber yang dimiliki oleh sebuah perusahaan dan cara unggul yang mereka gunakan.

Gambar 2.5 : Matrik SWOT (TOWS)

FAKTOR-FAKTOR INTERNAL (IFAS) / FAKTOR-FAKTOR EKSTERNAL (EFAS)	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Peluang (O)	STRATEGI (SO) Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI (WO) Strategi yang memanfaatkan peluang untuk mengatasi kelemahan
Ancaman (T)	STRATEGI (ST) Menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	STRATEGI (WT) Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : (Hunger & Wheelen, 2003: 231)

2.11 Pernyataan Visi

Terlepas dari kesamaan pendapat tentang analisis eksternal dan internal yang harus dilakukan sebagai proses awal dalam tahap formulasi strategi, ada juga perbedaan dari kedua konsep formulasi strategi yang dikemukakan oleh J. David Hunger bersama Thomas L. Wheelen dan Fred R. David yang terletak pada pernyataan visi. Meskipun J. David Hunger & Thomas L. Wheelen tidak membahas pernyataan visi secara eksplisit, namun menurut Fred R. David pernyataan visi yang jelas memberikan dasar untuk mengembangkan pernyataan

kompetitif yang kuat tetapi daya tarik industri rendah (Hunger & Wheelen, 2003: 210).

b. Diversifikasi Konglomerat

Menambahkan produk / jasa baru yang tidak berkaitan dengan produk / jasa lama (David, 2005: 239). Pertumbuhan melalui diversifikasi keluar dari sebuah industri dan masuk ke dalam industri yang tidak berkaitan, merupakan strategi perusahaan yang cocok apabila posisi kompetitif perusahaan rata-rata dan daya tarik industrinya rendah (Hunger & Wheelen, 2003: 211).

c. Diversifikasi Horisontal

Menambahkan produk / jasa baru yang tidak berkaitan kepada pelanggan saat ini (David, 2005: 238).

4 Strategi Defensif

Strategi ini terdiri dari tiga tipe, yaitu *retrenchment*, divestasi, dan likuidasi.

a. *Retrenchment*

Strategi *Retrenchment* dapat dilakukan ketika sebuah perusahaan memiliki posisi kompetitif yang lemah tanpa memandang daya tarik industrinya. Posisi kompetitif yang lemah biasanya mengakibatkan kinerja yang buruk, penjualan menurun, dan laba berubah menjadi kerugian (Hunger & Wheelen, 2003: 218).

b. Divestasi

Menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi dapat disebut divestasi. Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal untuk akuisisi strategis atau investasi lebih lanjut (David, 2005: 244).

c. Likuidasi

Likuidasi adalah strategi untuk mengakhiri perusahaan. Ketika industri tidak menarik lagi dan perusahaan juga terlalu lemah untuk dijual, manajemen dapat memilih untuk mengubah sebanyak mungkin kekayaan yang dapat dijual ke dalam bentuk kas yang kemudian dibagikan kepada para pemegang saham setelah membayar hutang-hutangnya (Hunger & Wheelen, 2003: 221).

Masalah likuiditas adalah berhubungan dengan masalah kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban finansialnya yang segera harus dipenuhi. Definisi lain menyebutkan likuiditas adalah kemampuan perusahaan untuk membayar tagihannya tepat waktu dan mengkonversi aset lancar perusahaan termasuk piutang usaha dan persediaan ke dalam kas dengan cepat (Keown et al., 2005).

2.14 Pemilihan Strategi Terbaik

George Steiner dan John Miner menyarankan para manajer menjawab 20 pertanyaan sebelum memilih salah satu strategi. Pertanyaan-pertanyaan itu adalah sebagai berikut:

1. Apakah strategi tersebut sesuai dengan misi dan tujuan perusahaan?
Jika tidak, arena bersaing baru yang kurang dikenal manajemen akan dimasuki.
2. Apakah strategi konsisten dengan lingkungan eksternal perusahaan?
3. Apakah strategi konsisten dengan kekuatan internal, tujuan, kebijakan, sumber daya, dan nilai personal dari para manajer dan karyawan?
Sebuah strategi mungkin tidak perlu sesuai dengan hal tersebut, tetapi gangguan utama harus dihindarkan.
4. Apakah strategi mencerminkan resiko potensial minimal, mengimbanginya terhadap laba potensial maksimal yang konsisten dengan sumber daya dan prospek perusahaan?
5. Apakah strategi cocok dengan ceruk dalam pasar perusahaan yang belum diisi oleh pesaing? Apakah ceruk itu akan terbuka cukup lama bagi perusahaan untuk mendapatkan ROI ditambah dengan tingkat laba yang disyaratkan?
6. Apakah strategi tersebut bertentangan dengan strategi perusahaan yang lain?
7. Apakah strategi dipecah lagi menjadi sub-strategi yang saling berkaitan?

8. Pernahkah strategi diuji dengan kriteria yang layak (seperti konsistensi dengan tren masa lalu, sekarang, prospektif) dan dengan alat analitis yang tepat?
9. Sudahkah strategi diuji dengan mengembangkan rencana implementasi yang layak?
10. Apakah strategi benar-benar sesuai dengan daur hidup produk perusahaan?
11. Apakah waktunya tepat?
12. Apakah strategi membuat produk melawan pesaing yang kuat? Jika ya, maka lakukan evaluasi ulang dengan hati-hati.
13. Apakah strategi membuat perusahaan menjadi tidak berdaya terhadap kekuatan satu pelanggan utama? Bila ya, pertimbangkan kembali dengan hati-hati.
14. Apakah strategi melibatkan produksi produk baru untuk pasar yang baru? Bila ya, pertimbangkan kembali dengan hati-hati.
15. Apakah perusahaan mempercepat sebuah produk atau pasar baru? Bila ya, pertimbangkan kembali dengan hati-hati.
16. Apakah strategi meniru pesaing? Bila ya, pertimbangkan kembali dengan hati-hati.
17. Apakah mungkin perusahaan dapat mencapai pasar yang pertama dengan produk atau jasa baru? Bila ya, maka ini adalah keunggulan yang sangat baik.

18. Apakah penilaian terhadap persaingan yang jujur dan akurat telah dibuat? Apakah persaingan dipandang di bawah estimasi atau di atas estimasi?
19. Apakah perusahaan mencoba menjual ke luar negeri sesuatu yang tidak dapat dijual di dalam negeri? (Biasanya ini bukan strategi yang sukses).
20. Apakah pangsa pasar cenderung cukup untuk memastikan ROI yang disyaratkan? (Pangsa pasar dan ROI umumnya berkaitan tetapi berbeda dari satu produk/pasar dengan produk/pasar lain). Apakah hubungan pasar dan produk sudah dikalkulasi? (Hunger & Wheelen, 2003: 278-279).

2.15 Tahap Implementasi

Tanpa peduli betapa efektifnya perusahaan telah merencanakan strateginya, perusahaan tersebut tidak dapat berhasil jika strategi itu tidak diimplementasikan dengan semestinya (Robbins & Coulter, 2007: 224). Yang pertama dan terutama adalah fakta bahwa jauh lebih mudah mengidentifikasi problem daripada menyusun dan mengimplementasikan solusi (Fuller, 1998: 8).

Menurut Fred R. David implementasi strategi mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan

memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi (David, 2005: 7).

Sedangkan menurut J. David Hunger & Thomas L Wheelen, Implementasi strategi adalah proses di mana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur (Hunger & Wheelen, 2003: 17).

1 Program

Program adalah pernyataan aktivitas-aktivitas atau langkah-langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Implementasi mungkin juga meliputi serangkaian program periklanan dan promosi untuk mendorong minat pelanggan terhadap produk dan jasa perusahaan.

2 Anggaran

Untuk dapat menjalankan usaha setiap perusahaan membutuhkan dana. Dana diperoleh dari pemilik perusahaan maupun utang (Riyanto, 1996: 3). Anggaran merupakan program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara rinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.

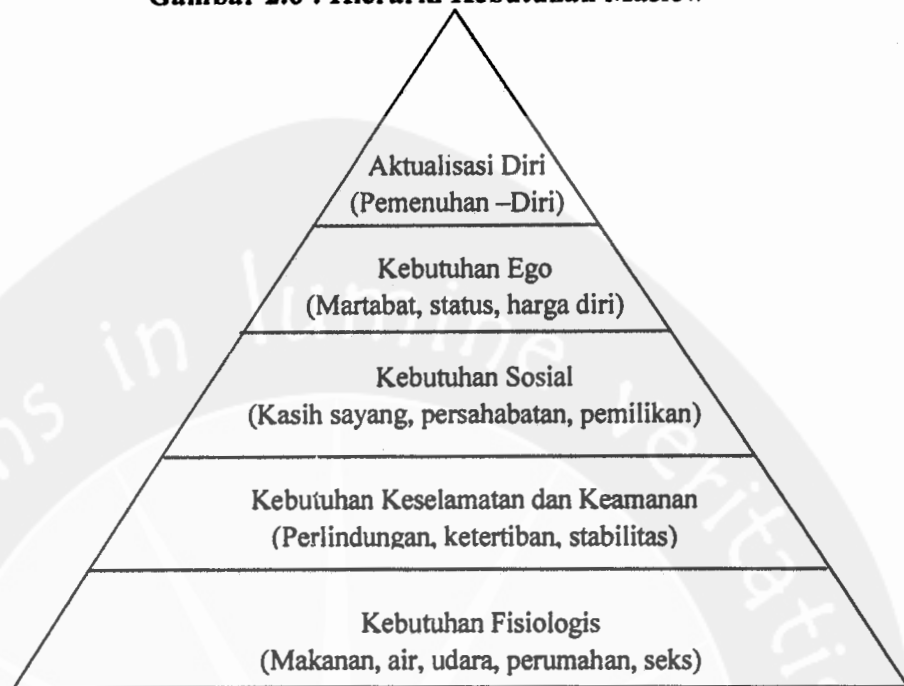
3 Prosedur

Prosedur adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan.

2.16 Hierarki Kebutuhan Maslow

Telah disinggung pada bab sebelumnya bahwa produk dari *Personal art magazine* merupakan produk yang mampu menggambarkan identitas konsumennya yang terdiri dari para remaja dan anggota-anggota komunitas tertentu dalam rangka pengaktualisasian diri agar mendapat pengakuan, minimal dari pembaca majalah tersebut.

Untuk itu, dalam tahap pengimplementasian strategi, *Personal art magazine* akan memfokuskan target penjualannya kepada pihak-pihak yang sedang membangun citra atau menginginkan pengakuan dari orang lain melalui proses pengaktualisasian diri. Dr. Abraham Maslow, seorang psikolog klinis, menyusun teori motivasi manusia yang diterima secara luas berdasarkan pada gagasan mengenai hierarki kebutuhan manusia yang universal. Teori Maslow mengenal lima tingkat dasar kebutuhan manusia yang diurutkan berdasarkan pentingnya dari tingkat kebutuhan yang lebih rendah (*biogenesis*) ke tingkat kebutuhan yang lebih tinggi (*psikogenesis*). Kebanyakan orang tidak akan cukup terpuaskan kebutuhan egonya jika tidak terus bergerak ke tingkat yang kelima, yaitu kebutuhan akan aktualisasi diri. Kebutuhan ini mengacu pada keinginan individu untuk melengkapi kemampuannya, untuk menjadi apa saja yang mampu ia raih. Menurut Maslow, "orang harus menjadi apapun yang dapat dicapainya dengan kemampuan maksimalnya" (Sciffman & Kanuk : 2007 ;88 & 93).

Gambar 2.6 : Hierarki Kebutuhan Maslow

Sumber : (Sciffman & Kanuk, 2007: 117)

2.17 Outsourcing

Dalam tahap pengimplementasian, produk-produk yang diciptakan tidak harus diproses sendiri dari tahap awal hingga akhir, tetapi dapat juga melibatkan pihak lain untuk terlibat dalam proses produksi. Kegiatan ini akan terlaksana terutama jika pihak internal perusahaan tidak memiliki sumber daya dan teknologi yang memadai. Oleh karena itu peran serta dari pihak eksternal akan memunculkan sinergi yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak.

Alih kontrak proses bisnis (business process outsourcing-BPO) adalah bisnis baru yang berkembang cepat yang melibatkan perusahaan mengambil alih operasi fungsional seperti, sumber daya manusia, sistem informasi, pembayaran gaji, akuntansi, pelayanan pelanggan, dan bahkan pemasaran dari perusahaan lain.

Alasan perusahaan untuk meng-*outsource* operasi fungsionalnya karena beberapa alasan :

- 1 hal tersebut lebih murah;
- 2 hal tersebut memungkinkan perusahaan untuk berfokus pada bisnis utamanya;
- 3 hal tersebut memungkinkan perusahaan untuk memberikan jasa yang lebih baik.

Adapun definisi dari outsourcing adalah :

Perolehan komponen-komponen atau jasa dari pihak luar perusahaan dibandingkan penyediaan menggunakan sumber daya perusahaan (Fry.,at al, 2004: 73).

2.18 Tahap Evaluasi

Setelah memformulasikan strategi, memilih alternatif-alternatif strategi, dan mengimplementasikannya. Langkah berikutnya dalam manajemen strategis adalah melakukan evaluasi. Evaluasi strategi merupakan tahap final dalam manajemen strategis. Tiga aktivitas dasar evaluasi strategi adalah:

- 1 meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini;
- 2 mengukur kinerja;
- 3 mengambil tindakan korektif (David, 2005: 8)

Evaluasi strategi adalah proses yang melaluinya aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan (Hunger & Wheelen, 2003: 19). Dalam tahap

pengevaluasian hasil dan pembuatan perubahan dapat dilakukan dengan mengukur performa organisasi dan mempromosikan perubahan serta pembaharuan (Fry at al., 2004: 23).

2.19 Keunggulan Kompetitif

Manfaat dari menjalankan proses manajemen strategis yang berupa pengamatan lingkungan, formulasi, implementasi, dan evaluasi adalah untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang. Keunggulan kompetitif didefinisikan sebagai segala sesuatu yang dilakukan dengan sangat baik oleh sebuah perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya (David, 2005: 11).

Adapun definisi keunggulan kompetitif menurut Zimmerer & Scarborough :

Keunggulan kompetitif merupakan kumpulan faktor-faktor yang membedakan perusahaan tertentu dari pesaingnya dan memberikannya posisi unik di pasar sehingga lebih unggul terhadap pesaingnya (Zimmerer & Scarborough, 2005: 79).

Melalui keunggulan kompetitif, sebuah bisnis baru diharapkan dapat mengikuti laju perubahan yang terus terjadi di dalam lingkungan bisnis dan memenangi kompetisi. Karena kemampuan untuk mengungguli kompetisi di pasar, merupakan tugas yang makin berat karena arena pertempuran bisnis itu sudah makin mengglobal (Fuller, 1998: 80). Ditandai dengan perubahan lingkungan yang cepat dengan kemajuan teknologi informasi yang menuntut kepekaan organisasi dalam merespon perubahan yang akan terjadi agar tetap *exist* dalam kancah persaingan global (Probosari, 2003: 79). Dalam persaingan global sekarang ini dunia menjadi semakin kecil (Hartati, 2003: 65). Persaingan dalam

hampir semua industri dapat dibilang tajam dan kadang kala mematikan (David, 2005: 123). Persaingan juga meningkat ketika pelanggan dapat berpindah merek dengan mudah (David, 2005: 133).

Kemenangan dalam sebuah kompetisi, dengan mengandalkan keunggulan kompetitif, maka sebuah bisnis akan mendapatkan keuntungan kompetitif. Keuntungan kompetitif yang melekat, secara tetap merupakan tentang seratus atau beribu-ribu rincian yang sangat kecil yang masing-masing dapat ditiru dengan mudah, tetapi secara kumulatif luar biasa dampaknya, dan dalam prakteknya tidak dapat ditiru. Semua hal kecil yang secara konsisten dilakukan dengan baik menciptakan perusahaan yang tahan menghadapi duplikasi (301 Ide Cemerlang dari Perusahaan-Perusahaan Yang Paling Inovatif, 1997: 3).

Menurut Tom Peters, esensi dari keuntungan kompetitif yang berkelanjutan adalah adanya kejelasan, meliputi hal-hal kecil, mengakumulasi hal-hal kecil tersebut selama bertahun-tahun (301 Ide Cemerlang dari Perusahaan-Perusahaan Yang Paling Inovatif, 1997: 2). Sehingga, seorang wiraswasta pada awalnya perlu memfokuskan pada hal-hal kecil, bukan strategi-strategi yang sifatnya global. Cermati dan temukan keberhasilan yang sifatnya “tidak signifikan” apa saja yang anda miliki dan fokuskan pada itu. Keberhasilan-keberhasilan itu bisa menjadi landasan yang kuat bagi prestasi anda dimasa depan (Scott, 1997: 9).

2.20 Strategi Generik Michael Porter

Menurut Porter, melalui penerapan sebuah strategi memungkinkan organisasi untuk mendapat keunggulan kompetitif dari tiga dasar, yaitu

kepemimpinan harga, diferensiasi, dan fokus (Davids, 2005: 247). Strategi ini berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan (Hunger & Wheelen, 2003: 245).

1 Strategi Kepemimpinan Harga

Alasan utama untuk melakukan strategi integrasi ke depan, ke belakang, dan horisontal adalah untuk mendapatkan manfaat kepemimpinan harga. Strategi kepemimpinan harga dibuktikan dengan efisiensi yang tinggi, overhead yang rendah, fasilitas karyawan yang terbatas, tidak menoleransi pemborosan, penyaringan yang ketat atas permintaan anggaran, rentang pengendalian yang lebar, kompensasi yang dihubungkan dengan penurunan biaya, dan partisipasi karyawan yang luas dalam upaya mengendalikan biaya. Resiko dari menjalankan strategi kepemimpinan harga adalah pesaing dapat meniru strategi ini dengan mudah.

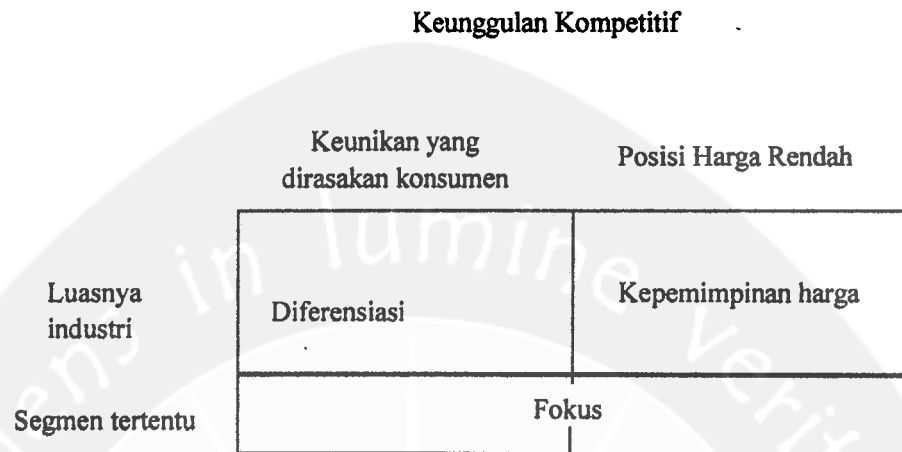
2 Strategi Diferensiasi

Strategi diferensiasi tidak menjamin keunggulan kompetitif, khususnya jika produk standar cukup memenuhi kebutuhan konsumen atau imitasi cepat dapat dilakukan oleh pesaing. Diferensiasi yang berhasil dapat menghasilkan fleksibilitas produk yang lebih besar, kompatibilitas produk yang lebih besar, biaya yang lebih rendah, jasa yang lebih baik, perawatan yang lebih sedikit, kenyamanan yang lebih besar, atau fitur yang lebih banyak. Resiko menjalankan strategi ini adalah produk yang unik mungkin tidak dihargai cukup tinggi oleh pelanggan untuk menjustifikasi harga

yang tinggi, pesaing dapat mengembangkan cara untuk meniru fitur secara cepat.

3 Strategi Fokus

Sebuah organisasi yang menggunakan strategi fokus dapat berkonsentrasi pada kelompok pelanggan, pasar geografis, atau segmen lini produk tertentu untuk melayani pasar yang sudah ditentukan tetapi lebih sempit dan lebih baik dari pesaing yang melayani pasar yang lebih luas. Strategi penetrasi pasar dan pengembangan pasar menawarkan keunggulan fokus yang substansial. Strategi fokus yang berhasil bergantung pada segment industri yang memiliki ukuran cukup besar, memiliki potensi pertumbuhan yang bagus, dan tidak penting untuk keberhasilan pesaing lain. Resiko menjalankan strategi fokus mencakup kemungkinan bahwa sejumlah pesaing akan menyadari keberhasilan dari strategi fokus dan menirunya atau bahwa preferensi konsumen akan bergeser ke atribut produk yang diinginkan oleh pasar secara keseluruhan.

Gambar 2.7: Tiga Strategi Generik Michael Porter

Sumber: (Dess at al., 2004: 142)