

BAB II LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian Strategi

Perusahaan dalam setiap perkembangannya akan selalu dihadapkan pada berbagai permasalahan yang datang baik dari lingkungan eksternal dan internal perusahaan, dimana perusahaan harus mampu membaca kemungkinan adanya perubahan-perubahan yang terjadi. Maka perusahaan membutuhkan strategi-strategi yang tepat untuk menghadapi perubahan-perubahan tersebut, strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya strategi terus mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi, hal ini dapat dilihat dari :

Menurut Learned, Christensen, Andrews, dan Guth (1965):

Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak.

Menurut Porter (1985) :

Strategi adalah alat yang penting untuk menciptakan keunggulan bersaing.

Menurut Hamel dan Prahalad (1995) :

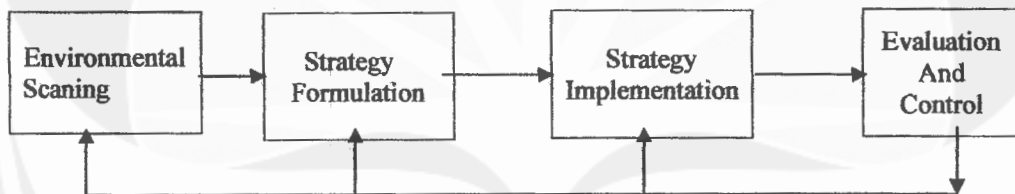
Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus-menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh pelanggan dimasa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competencies). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukannya.

Dari definisi tersebut, pada dasarnya terdapat kesamaan tentang pengertian strategi yaitu alat yang dapat membantu perusahaan dalam mengelola sumber daya yang dimiliki demi tercapainya tujuan dan menciptakan keunggulan bersaing.

2.2 Manajemen Strategik

Menurut Hunger dan Wheelen (2004), terdapat 4 konsep dasar manajemen strategik yaitu : *Environmental Scanning*, *Strategy Formulation*, *Strategy Implementation* dan *Evaluation and Control*. Hal ini dapat dilihat pada gambar 2.1 :

Gambar 2.1
Proses Dasar Manajemen Strategik



Sumber : Hunger dan Wheelen (2004)

A. *Enviromental Scanning*

Mengidentifikasi lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) dari perusahaan, dimana perusahaan dapat mengidentifikasi perubahan-perubahan yang signifikan terkait dengan perusahaan. Pengamatan lingkungan ini menjadi penting bagi perusahaan, karena strategi yang ada saat ini belum tentu cocok dengan keadaan dimasa mendatang.

B. Strategy Formulation

Formulasi strategi disusun setelah adanya informasi dari hasil *environmental scanning* internal dan eksternal perusahaan. *Strategy Formulation* menurut Hunger dan Wheelen (2004) adalah :

Perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang dan memperhatikan terhadap pengembangan misi perusahaan, obyektif, strategi dan kebijaksanaan.

Hal ini dimulai dengan proses mencocokkan strategi alternatif yang tepat demi memberi keuntungan terbesar bagi perusahaan.

C. Strategy Implementation

Implementasi strategi merupakan tahap tindakan manajemen strategis, yaitu mengubah strategi yang dirumuskan menjadi tindakan. Implementasi strategi memerlukan disiplin pribadi, komitmen dan pengorbanan, karena strategi yang dirumuskan tetapi tidak diimplementasikan sama sekali tidak ada gunanya.

D. Evaluation and Control

Evaluasi dan control merupakan tahap terakhir dalam proses manajemen strategis, yaitu dilakukannya penilaian dan evaluasi serta kontrol terhadap prestasi dari perumusan strategi sampai implementasi strategi.

2.3. Tingkatan Strategi

Dalam suatu perusahaan terdapat tiga tingkatan strategi yaitu :

(Stoner, Freeman, dan Gilbert, Jr., 1995 dalam Tjiptono, F, 1997)

1. Strategi Korporat

Strategi korporat dirumuskan oleh manajemen puncak yang mengatur kegiatan dan operasi organisasi yang memiliki lini atau unit bisnis lebih dari satu. Menurut Andrews, 1980

Strategi korporat adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis, dimana perusahaan akan bersaing dengan mengubah distinctive competence menjadi competitive advantage.

Pada tingkat korporat ini, strategi korporat berusaha menjawab dua pertanyaan :

- b. Kegiatan bisnis apa yang diunggulkan untuk dapat bersaing ?
- c. Bagaimana masing-masing kegiatan bisnis tersebut dapat dilakukan secara terintegrasi ?

2. Strategi Bisnis

Strategi bisnis lebih diarahkan pada pengelolaan kegiatan dan operasi suatu bisnis tertentu. Pada dasarnya strategi bisnis berupaya menentukan pendekatan yang sebaiknya digunakan oleh suatu bisnis terhadap pasarnya dan bagaimana melaksanakan pendekatan tersebut dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan kondisi pasar tertentu. Pada strategi bisnis berusaha menjawab pertanyaan-pertanyaan antara lain :

- a. Bagaimana bisnis perusahaan bersaing dalam pasarnya ?
- b. Produk atau jasa apa yang harus ditawarkan ?
- c. Konsumen sasaran mana yang ingin dilayani ?
- d. Bagaimana mendistribusi sumber daya dalam bisnis tersebut ?

3. Strategi Fungsional

Strategi fungsional merupakan strategi dalam kerangka fungsi-fungsi manajemen (pemasaran, keuangan, produksi/operasi, sumber daya manusia) yang dapat mendukung strategi bisnis. Tujuan pengembangan strategi fungsional adalah untuk mengkomunikasikan tujuan jangka pendek, menentukan tindakan-tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan jangka pendek, dan untuk menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pencapaian tujuan tersebut. Strategi fungsional perlu dikoordinasikan satu sama lain untuk menghindari terjadinya konflik kepentingan dalam organisasi.

2.4. Tipe-Tipe Strategi

Pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan 13 alternatif tindakan yaitu :

(David, Fred R., 2002)

1. Integrasi ke Depan, yaitu memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer.
2. Integrasi ke Belakang ,yaitu mencari kepemilikan kendati atas perusahaan pemasok.
3. Integrasi Horisontal, yaitu mencari kepemilikan atau meningkatkan kendali atas para pesaing.
4. Penetrasi Pasar, yaitu mencari pangsa psar yang lebih besar untuk produk atau jasa yang sudah ada sekarang lewat usaha pemasaran. yang lebih gencar.

5. Pengembangan Pasar, yaitu memperkenalkan produk atau jasa yang sudah ada ke wilayah geografi baru.
6. Pengembangan Produk, yaitu mencari kenaikan penjualan dengan memperbaiki produk atau jasa yang sudah ada atau mengembangkan yang baru.
7. Diversifikasi Kosentrik, yaitu menambah produk atau jasa baru, tetapi berkaitan.
8. Diversifikasi Konglomerat, yaitu menambah produk atau jasa baru, tapi tidak berkaitan.
9. Deversifikasi Horisontal, yaitu menambah produk atau jasa baru, tapi tidak berkaitan untuk pelanggan yang sudah ada.
10. Usaha Patungan, yaitu dua perusahaan sponsor atau lebih membentuk organisasi terpisah dengan tujuan kerja sama.
11. Penghematan/penciutan, yaitu mengubah pengelompokan lewat penghematan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun.
12. Divestasi, yaitu menjual suatu divisi atau bagian dari suatu organisasi.
13. Likuidasi, yaitu menjual semua aset sebuah perusahaan, bagian per bagian atas nilai aset berwujud.

2.5. Keunggulan Bersaing

Lingkungan bisnis berubah secara cepat dalam bisnis jasa. Setiap perusahaan dituntut untuk mendesain strategi bisnis yang bisa

meningkatkan keunggulan bersaingnya. Strategi diarahkan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan sebagai keunggulan bersaing perusahaan. Berdasarkan pada ukuran dan posisi dalam industri, perusahaan harus memutuskan bagaimana akan memposisikan diri berhadapan dengan pesaing agar dapat memperoleh keunggulan bersaing sekuat mungkin.

Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang tepat oleh perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter ada tiga strategi yang dapat dilakukan perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing : (Hitt, Ireland and Hoskisson, 2004)

1. *Cost Leadership*

Dalam strategi ini, perusahaan berusaha menjadi perusahaan yang berbiaya rendah dalam industrinya, yaitu memberikan harga jual yang lebih murah dari pada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan kualitas produk atau jasa yang sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan karena memanfaatkan skala ekonomi, efisiensi yang tinggi pada produksi, penggunaan teknologi yang tepat, kemudahan akses dengan bahan baku, serta faktor lainnya.

2. *Diferensiasi*

Dalam strategi diferensiasi, perusahaan berusaha untuk menjadi unik dalam industrinya, menciptakan persepsi terhadap keunggulan kinerja produk atau jasa, inovasi produk atau jasa, pelayanan yang

lebih baik, dan *brand image* yang lebih unggul. Dimana jika strategi ini berhasil diterapkan oleh perusahaan maka dapat memperoleh loyalitas dari konsumen dan dapat menetapkan harga yang lebih tinggi untuk produk atau jasa yang ditawarkan tersebut.

3. Fokus

Dalam strategi fokus dapat diterapkan untuk keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan pasar sasaran yang diharapkan. Kesuksesan strategi fokus terletak juga pada kemampuan perusahaan untuk menemukan segment-segment yang dilayani dengan buruk oleh para pesaing.