

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Pengenalan Bab**

Bab ini membahas landasan teori yang digunakan sebagai dasar dalam penelitian ini. Uraian pada bagian ini akan menjelaskan konsep manajemen strategik yang meliputi pengertian manajemen strategik, manfaat manajemen strategik, tahap-tahap manajemen strategik beserta alat yang dapat digunakan untuk melakukan analisis strategik yakni analisis SWOT dan hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini sehingga dapat digunakan sebagai bahan referensi.

#### **2.2 Landasan Teori**

Untuk memperkuat analisis terhadap masalah penelitian, peneliti melakukan kajian pustaka dengan cara mencari dan menemukan teori-teori yang akan digunakan sebagai landasan penelitian. Adapun teori-teori yang relevan adalah sebagai berikut:

##### **2.2.1 Konsep Manajemen Strategik**

Dalam menentukan strategi bisnis sangat penting untuk memahami konsep manajemen strategik. Pemilik usaha harus dapat mengerti strategi apa yang paling cocok untuk diterapkan dalam bisnis yang sedang dijalankan. Konsep manajemen strategik memegang peranan penting terhadap keberhasilan formulasi dan implementasi strategi.

### 2.2.1.1 Pengertian Manajemen Strategik

Pengertian manajemen strategik dikemukakan oleh Fred R. David (2016) bahwa manajemen strategik dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya. Tujuan manajemen strategik adalah untuk menemukan dan menciptakan kesempatan yang baru serta berbeda untuk masa mendatang, perencanaan jangka panjang, dan mencoba untuk mengoptimalkan tren esok berdasarkan tren saat ini.

Menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen (2009), “ *Strategic Management is that a set of managerial decisions and actions that determines the long run performance of a corporation.*” Artinya, manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Pendapat sejenis dikemukakan oleh Pearce II & Robinson Jr. (2013) bahwa manajemen strategik didefinisikan sebagai suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dr. H. Rachmat (2014) dalam bukunya Manajemen Strategik memaparkan definisi manajemen strategik masing-masing menurut:

1. Prof. Dr. Sodang P. Siagian pada tahun 2000 menjelaskan bahwa manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.
2. Barney pada tahun 1997 mengartikan manajemen strategik sebagai proses pemilihan dan penerapan strategi, sedangkan strategi adalah pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi dapat mempertahankan kinerjanya.
3. Grant pada tahun 1995 memahami strategi sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya untuk menciptakan posisi menguntungkan. Dengan kata lain, manajemen strategik terlibat dengan pengembangan dan implementasi strategi dalam kerangka pengembangan keunggulan bersaing.

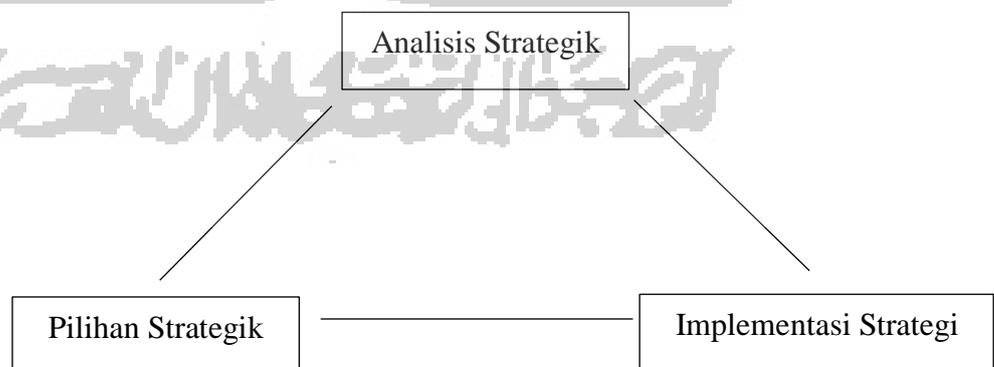
Berdasarkan definisi di atas, bila dikaitkan dengan terminologi “manajemen” maka manajemen strategik dapat pula didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengarahannya, pengorganisasian dan pengendalian berbagai keputusan dan tindakan strategik perusahaan dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi atau keunggulan kompetitif (Solihin, 2012). Pada hakikatnya, manajemen strategik adalah proses pengambilan keputusan dan tindakan yang mengarah pada

pengembangan strategi yang efektif atau yang membantu perusahaan mencapai tujuannya. Manajemen strategik berkaitan dengan upaya memutuskan persoalan strategi dan perencanaan, dan bagaimana strategi tersebut dilaksanakan dalam praktik.

Manajemen strategik dapat dipandang sebagai hal yang mencakup tiga macam elemen utama. Pertama, analisis strategik dimana penyusun strategi yang bersangkutan berupaya untuk memahami posisi strategik organisasi yang bersangkutan. Kedua, pilihan strategik yang berhubungan dengan perumusan aneka macam arah tindakan, evaluasi, dan pilihan antara mereka. Ketiga, implementasi strategi yang berhubungan dengan merencanakan bagaimana pilihan strategi dapat dilaksanakan. Ketiga macam pendekatan model dasar dari proses manajemen strategik dirangkum dalam gambar berikut:

**Gambar 2.1**

**Sebuah Model Dasar Dari Proses Manajemen Strategik**



### 2.2.1.2 Manfaat Manajemen Strategik

Menurut Fred R. David (2016) manajemen strategik menjadikan organisasi lebih proaktif dari pada reaktif dalam membentuk masa depannya, manajemen strategik menjadikan organisasi untuk memulai dan mempengaruhi aktivitas (bukan hanya merespon) dan oleh karena itu dapat mengendalikan nasibnya sendiri. Berdasarkan sejarah, manfaat utama dari manajemen strategik adalah membantu organisasi untuk memformulasi strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan yang lebih sistematis, logis dan rasional terhadap berbagai pilihan strategik. Adapun manfaat keuangan dan non-keuangannya adalah sebagai berikut:

#### 1. Manfaat Keuangan

Penelitian mengindikasikan bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategik lebih menguntungkan dan berhasil dibandingkan organisasi yang tidak menggunakan konsep manajemen strategik. Perusahaan yang menggunakan konsep manajemen strategik menunjukkan peningkatan signifikan dalam penjualan, tingkat keuntungan, dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa aktivitas perencanaan sistematis. Perusahaan berkinerja tinggi cenderung melakukan perencanaan sistematis untuk mempersiapkan diri menghadapi fluktuasi di masa depan

dalam lingkungan internal dan eksternal. Perusahaan dengan sistem perencanaan yang mencerminkan teori manajemen strategik secara umum menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang superior dibandingkan dengan industrinya.

## 2. Manfaat Non-Kuangan

Selain membantu perusahaan menghindari kegagalan keuangan, manajemen strategik menawarkan keuntungan berwujud lainnya, seperti meningkatnya kesadaran atas ancaman eksternal, pemahaman yang meningkat akan strategi pesaing, produktivitas karyawan yang meningkat, berkurangnya resistensi terhadap perubahan, dan pemahaman yang lebih jelas dari hubungan kinerja-imbalan. Manajemen strategik meningkatkan kemampuan pencegahan masalah oleh organisasi karena membuat interaksi di antara manajer pada semua tingkatan divisi dan fungsi. Perusahaan yang telah melatih karyawan dan manajernya, berbagi tujuan organisasi dengan mereka, memberdayakan mereka untuk membantu meningkatkan produk atau jasa, dan mengakui kontribusi mereka, dapat mengandalkan mereka untuk membantu perusahaan karena interaksi ini.

Selain memperkuat manajer dan karyawan, manajemen strategik sering kali memberikan keteraturan dan kedisiplinan untuk perusahaan yang sedang kesulitan. Hal tersebut menjadi

awal dari sistem manajerial yang efektif dan efisien. Manajemen strategik dapat memperbarui keyakinan dalam strategi bisnis saat ini atau menunjukkan adanya kebutuhan untuk tindakan perbaikan. Proses manajemen strategik menyediakan dasar untuk mengidentifikasi dan merasionalisasi kebutuhan perubahan untuk semua manajer dan karyawan perusahaan, ini akan membantu mereka melihat perubahan sebagai kesempatan, bukan sebagai ancaman.

Manfaat manajemen strategik dikemukakan oleh Pearce II & Robinson Jr. (2013):

1. Kegiatan perumusan strategi memperkuat kemampuan perusahaan untuk mencegah timbulnya masalah. Manajer yang mendorong perhatian bawahannya kepada kegiatan perencanaan akan terbantu dalam mengawasi dan memprediksi tanggung jawab oleh bawahan yang mengetahui kebutuhan akan manajemen strategik.
2. Keputusan strategik berbasis kelompok kemungkinan besar akan dipilih dari alternatif terbaik yang ada. Proses manajemen strategik menghasilkan keputusan yang lebih baik karena interaksi kelompok akan menghasilkan variasi strategi yang lebih banyak dan prediksi yang didasarkan pada sudut pandang khusus dari anggota-anggota kelompok untuk meningkatkan proses penyaringan pilihan.

3. Keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka mengenai hubungan antara produktivitas dengan imbalan pada setiap rencana strategik sehingga hal ini akan meningkatkan motivasi mereka.
4. Kesenjangan dan timpang tindih kegiatan antar individu dan kelompok akan berkurang dan partisipasi dalam perumusan strategi akan memperjelas perbedaan peran.
5. Resistensi terhadap perubahan akan berkurang. Meskipun peserta dalam perumusan strategi tidak akan lebih senang dengan keputusan yang mereka ambil sendiri dibandingkan dengan keputusan yang diambil secara otoriter, kesadaran lebih besar terhadap parameter yang membatasi pilihan yang tersedia membuat mereka lebih mungkin menerima keputusan tersebut.

Sedangkan manfaat yang diperoleh organisasi jika menerapkan manajemen strategik menurut Wahyudi (1996) yaitu:

1. Memberikan arah jangka panjang yang akan dituju.
2. Membantu organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi.
3. Membuat suatu organisasi menjadi lebih efektif.
4. Mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko.

5. Aktifitas pembuatan strategi akan mempertinggi kemampuan perusahaan untuk mencegah munculnya masalah di masa datang.
6. Keterlibatan karyawan dalam pembuatan strategi akan lebih memotivasi mereka pada tahap pelaksanaannya.
7. Aktifitas yang tumpang tindih akan dikurangi.
8. Keengganan untuk berubah dari karyawan lama dapat dikurangi.

### **2.2.1.3 Tahap-tahap Manajemen Strategik**

Menurut J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen (2009), tahap manajemen strategik meliputi empat elemen dasar, yaitu pengamatan lingkungan (*environmental scanning*), perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementation*), dan evaluasi dan pengendalian (*evaluation and control*). Berikut ini merupakan penjelasan elemen-elemen tersebut:

#### **1. Pengamatan Lingkungan**

Pengamatan lingkungan meliputi monitoring, evaluasi dan mengumpulkan informasi dari lingkungan eksternal dan internal dengan tujuan mengidentifikasi faktor-faktor strategik. Upaya paling sederhana untuk melakukan pengamatan lingkungan adalah melalui analisis SWOT.

Prof. Dr. Sodang P. Siagian (2000) menjelaskan bahwa analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis yang ampuh apabila digunakan dengan tepat. Telah diketahui pula secara luas bahwa “SWOT” merupakan akronim untuk kata-kata *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman).

Fredy Rangkuti pada tahun 1997 yang dikutip dari buku Manajemen Strategik Rachmat (2014), juga memaparkan bahwa analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antar unsur internal yaitu kekuatan dan kelemahan, terhadap unsur-unsur eksternal yaitu peluang dan ancaman. Dari pengertian tersebut, Rachmat (2014) menjelaskan satu persatu, yaitu:

- a. *Strength* (Kekuatan) adalah situasi atau kondisi kekuatan dari organisasi atau program pada saat ini.
- b. *Weakness* (Kelemahan) adalah situasi atau kondisi kelemahan dari organisasi atau program pada saat ini.
- c. *Opportunities* (Peluang) adalah situasi atau kondisi peluang di luar organisasi dan memberikan peluang berkembang bagi organisasi di masa depan.

d. *Threats* (Ancaman) adalah situasi ancaman bagi organisasi yang datang dari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi organisasi pada masa depan.

## 2. Formulasi Strategi

Formulasi strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk mengelola secara efektif peluang dan ancaman lingkungan eksternal dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan (SWOT) perusahaan. Formulasi strategi mencakup kegiatan mendefinisikan visi dan misi perusahaan, menetapkan tujuan yang ingin dicapai, mengembangkan strategi dan pengaturan pedoman kebijakan perusahaan. Setelah mengetahui ancaman yang dihadapi perusahaan, peluang atau kesempatan yang dimiliki, serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, selanjutnya dapat dirumuskan strategi perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan visi dan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan. Berikut ini merupakan penjelasannya:

### a. Visi

Solihin (2012) menjelaskan visi dibuat oleh perusahaan terutama untuk menjawab pertanyaan “*what will our business be?*” atau pertanyaan “*what do we want*

*to become?*”. Pernyataan visi menunjukkan arah strategis perusahaan untuk mencapai berbagai hasil di masa mendatang sehingga akan menuntun pengerahan sumber daya perusahaan bagi pencapaian berbagai tujuan tersebut. Visi yang dibuat oleh perusahaan memiliki kaitan yang sangat erat dengan misi perusahaan, dalam arti arah strategis yang dinyatakan di dalam visi masih berada dalam lingkup usaha yang dijalankan oleh perusahaan. Sebagai contoh visi perusahaan Microsoft dirumuskan sebagai berikut, *”A computer on every desk and in every home, running Microsoft software...with a strong commitment to Internet-related technologies that expand the power and reach of the PC and its users”*. Sedangkan visi perusahaan Disneyland dinyatakan sebagai berikut *”To be happiest place on earth”*. Visi yang dinyatakan oleh Microsoft terkait dengan misi perusahaan Microsoft sebagai perusahaan yang menghasilkan *software* komputer. Demikian pula visi yang dinyatakan oleh Disneyland memiliki keterkaitan dengan misi perusahaan Disneyland yang mengelola berbagai tempat rekreasi di berbagai belahan dunia. Visi dan misi secara bersama-sama menunjukkan tujuan yang ingin dicapai perusahaan di masa yang akan datang dan arah strategis

pengembangan usaha perusahaan. Dalam contoh di atas menjadi *market leader* untuk usaha komputer bagi Microsoft yang digambarkan dalam frase kalimat “*A computer on every desk and in every home, running on Microsoft software*” atau menjadi *market leader* untuk tempat rekreasi bagi Disneyland yang dinyatakan dalam frase kalimat “*To be happiest place on earth*”. Visi yang jelas akan menjadi landasan bagi pembangunan arah usaha perusahaan yang komprehensif.

b. Misi

Misi yaitu tujuan atau alasan berdirinya suatu organisasi. Pernyataan misi yang disusun dengan baik akan mengidentifikasi tujuan mendasar dan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain dan mengidentifikasi jangkauan operasi perusahaan dalam produk yang ditawarkan dan pasar yang dilayani. Misi yang disusun oleh perusahaan mengacu pada visi suatu perusahaan.

Menurut Peter Drucker dalam buku Fred R. David (2016) yang sering kali disebut bapak manajemen modern menanyakan pertanyaan, “Apakah bisnis kita?” merupakan sinonim dari “Apakah misi kita?”. Misi adalah pernyataan abadi dari tujuan yang membedakan satu

organisasi dengan perusahaan lain yang sejenis. Pernyataan misi adalah deklarasi organisasi dalam hal “alasan keberadaan”. Pernyataan misi yang jelas penting untuk menetapkan tujuan dan memformulasikan strategi secara efektif. Pernyataan misi mengungkapkan ingin menjadi apa organisasi dan siapa yang ingin dilayaninya.

Lebih lanjut menurut Peter Drucker pernyataan misi lebih dari pernyataan detail spesifik karena dua alasan utama. Pertama, pernyataan misi yang baik memungkinkan dihasilkannya dan dipertimbangkannya sejumlah tujuan dan strategi tanpa melemahkan kreatifitas manajemen. Pernyataan misi yang terlalu spesifik dapat membatasi potensi pertumbuhan kreatif perusahaan. Namun, pernyataan yang terlalu umum dapat menjadi disfungsional. Sebagai contoh pernyataan misi Apple Computer sebaiknya tidak membuka kemungkinan untuk diversifikasi kedalam bisnis pemrosesan makanan.

Kedua, pernyataan misi perlu bersifat luas untuk merekonsiliasi perbedaan secara efektif diantara, dan juga menarik bagi berbagai pemangku kepentingan. Oleh karena itu, pernyataan misi sebaiknya bersifat *reconciliatory*. Pemangku kepentingan meliputi karyawan, manajer, pemegang saham, pelanggan,

pemasok, distributor, kreditur, pemerintah, serikat pekerja, pesaing, aktifis lingkungan dan public secara umum. Dengan demikian karakteristik pernyataan misi yang baik menurut Drucker adalah:

- 1) Lingkupnya luas, tidak termasuk jumlah, angka, presentase, rasio, atau tujuan moneter
- 2) Panjangnya kurang dari 250 kata
- 3) Menginspirasi
- 4) Mengidentifikasi kegunaan produk perusahaan
- 5) Mengungkapkan bahwa perusahaan bertanggung jawab pada masyarakat
- 6) Mengungkapkan bahwa perusahaan bertanggung jawab pada lingkungan
- 7) Mencakup 9 komponen pelanggan, produk atau jasa, pasar, teknologi, perhatian akan ketahanan/pertumbuhan/laba, filosofi, konsep diri, perhatian atas citra publik, perhatian untuk karyawan.
- 8) *Reconciliatory*
- 9) Terus menerus

c. Tujuan

Tujuan adalah hasil akhir aktifitas perencanaan. Tujuan merumuskan apa yang akan dirumuskan dan kapan akan diselesaikan dan sebaiknya diukur jika

memungkinkan. Pencapaian tujuan perusahaan merupakan hasil dari penyelesaian misi. Beberapa bidang di mana perusahaan perlu membuat sasaran dan tujuan adalah:

- 1) Profitabilitas (laba bersih)
- 2) Efisiensi (biaya rendah, dsb)
- 3) Pertumbuhan (kenaikan asset total, penjualan, dsb)
- 4) Kekayaan pemegang saham (dividen ditambah apresiasi atau kenaikan harga saham)
- 5) Penggunaan sumber daya (ROE atau ROI)
- 6) Reputasi (diperhitungkan sebagai perusahaan 'terkenal')
- 7) Kontribusi untuk karyawan (keamanan kerja, upah)
- 8) Kontribusi untuk lingkungan (membayar pajak, partisipasi dalam amal, menyediakan produk atau jasa yang diperlukan)
- 9) Kepemimpinan pasar (pangsa pasar)
- 10) Kepemimpinan teknologi (inovasi, kreatifitas)
- 11) Kelangsungan hidup (menghindari kebangkrutan), dan  
atau
- 12) Kebutuhan pribadi manajemen puncak (mengggunakan perusahaan untuk tujuan pribadi seperti, menyediakan pekerjaan untuk keluarga)

Lebih lanjut Solihin (2012) menjelaskan tujuan berbeda dengan misi. Misi merupakan hasil akhir yang ingin dicapai perusahaan dan memiliki horizon waktu yang sangat panjang untuk mencapainya. Selain itu, misi perusahaan dinyatakan secara kualitatif, lebih menunjukkan sifat (*the nature of things*) dari pada ukuran (*the measure of things*). Sedangkan tujuan merupakan hasil akhir yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka waktu tertentu dan dinyatakan secara kuantitatif (lebih menunjukkan *the measure of things*).

Sebagai contoh Rubbermaid Inc, pembuat prabot rumah tangga, mainan, mabel outdoor, dan produk-produk kantor membuat tujuan bahwa penjualan dan pendapatan akan meningkat sebesar 15% setiap tahun. Untuk menekankan betapa pentingnya pengembangan produk baru dalam persaingan pasar yang ketat juga ditetapkan tujuan bahwa 30% dari pendapatan tahunan berasal dari produk yang dikenalkan dalam 5 tahun terakhir.

#### d. Strategi

Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan

memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan kemampuan bersaing.

Menurut Porter, strategi memungkinkan organisasi untuk memperoleh keunggulan bersaing dari tiga dasar yang berbeda yaitu kepemimpinan biaya, diferensiasi dan fokus. Porter menamakan dasar-dasar ini sebagai strategi generik. Penjelasan untuk ketiga strategi generik tersebut adalah sebagai berikut:

1) Kepemimpinan Biaya (*cost leadership*)

Kepemimpinan biaya menekankan memproduksi produk terstandarisasi pada biaya per unit rendah untuk konsumen yang sensitif harga. Ciri strategi kepemimpinan biaya adalah perusahaan lebih memperhitungkan pesaing daripada pelanggan dengan cara memfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga biaya produksi, promosi ataupun riset dapat ditekan.

Dua tipe alternatif strategi kepemimpinan biaya dapat didefinisikan. Tipe 1 adalah strategi biaya rendah yang menawarkan produk atau jasa ke pelanggan yang luas pada harga termurah yang tersedia di pasar. Tipe 2 adalah strategi *nilai-terbaik* yang menawarkan produk atau jasa ke pelanggan yang luas pada harga terbaik

yang tersedia di pasar, strategi nilai terbaik bertujuan untuk menawarkan pelanggan sejumlah produk atau jasa pada harga terendah yang tersedia dibandingkan dengan produk pesaing dengan atribut yang sama. Baik strategi Tipe 1 maupun Tipe 2 menargetkan pasar yang besar.

## 2) Diferensiasi (*differentiation*)

Tipe 3 strategi generik Porter adalah diferensiasi. Strategi diferensiasi yang bertujuan pada memproduksi produk atau jasa yang dipertimbangkan unik dalam industri dan diarahkan pada konsumen yang relatif tidak sensitif harga. Oleh karena itu strategi diferensiasi cirinya adalah perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk atau jasa yang unggul untuk membedakannya dari produk yang lain. Dengan demikian, diharapkan calon konsumen membeli dengan harga mahal karena adanya perbedaan itu.

## 3) Fokus (*focus*)

Fokus berarti memproduksi produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan kelompok kecil konsumen. Perusahaan mengkonsentrasikan pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindari pesaing dengan

menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh atau diferensiasi. Dua tipe alternative strategi fokus adalah Tipe 4 dan Tipe 5. Tipe 4 adalah strategi fokus biaya-rendah yang menawarkan produk atau jasa ke sejumlah kecil (kelompok kecil) pelanggan pada biaya terendah yang tersedia di pasar. Tipe 5 adalah strategi fokus nilai terbaik yang menawarkan produk atau jasa ke sebagian kecil konsumen pada harga terbaik yang tersedia di pasar. Terkadang disebut “diferensiasi terfokus”, strategi fokus nilai terbaik bertujuan untuk menawarkan sebagian kecil grup konsumen produk atau jasa yang memenuhi selera dan permintaan mereka lebih baik daripada produk pesaing. Baik Tipe 4 maupun Tipe 5 menargetkan pangsa kecil. Namun perbedaannya adalah strategi Tipe 4 menawarkan produk atau jasa pada kelompok kecil dengan harga terendah, sementara Tipe 5 menawarkan produk atau jasa ke kelompok kecil dengan harga lebih tinggi, namun dipenuhi dengan fitur-fitur, sehingga penawaran dianggap sebagai nilai terbaik.

e. Kebijakan

Kebijakan menyediakan pedoman luas untuk pengambilan keputusan organisasi secara keseluruhan.

Kebijakan perusahaan merupakan pedoman luas yang

menghubungkan perumusan strategi dan implementasi.

Sebagai contoh CEO General Electric, Jack Welch

menegaskan bahwa misi GE menjadi nomer satu atau

nomer dua dimana pun GE bersaing. Kebijakan GE

menyediakan pedoman untuk memperoleh dan

melepaskan lini produk. Jika produk barang atau jasa yang

diusulkan atau yang sudah ada pada saat ini tidak memiliki

kemampuan untuk mendominasi pasar maka usaha-usaha

yang dilakukan perlu bergeser ke produk yang lain. Di

Walt Disney Corporation, kebijakan menekankan pada

usaha yang terus menerus untuk menemukan dan

menciptakan sesuatu yang unik dan cocok dengan budaya

Disney.

Fred R. David (2016) menjelaskan kebijakan

mencakup pedoman, aturan, dan prosedur yang dibuat

untuk mendukung usaha untuk mencapai tujuan yang

dinyatakan. Kebijakan adalah pedoman dalam pembuatan

keputusan dan menangani situasi yang berulang dan

terjadi kembali. Kebijakan sering kali dinyatakan dalam

istilah manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, R&D, dan aktifitas sistem informasi manajemen.

### 3. Implementasi Strategi

Implementasi strategi yaitu proses manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi yang bersangkutan. Berikut ini merupakan penjelasannya:

#### a. Program

Program yaitu pernyataan aktifitas atau langkah yang diperlukan untuk menyelesaikan perencanaan sekali pakai. Program melibatkan restrukturisasi perusahaan, perubahan budaya internal perusahaan atau awal penelitian baru.

#### b. Anggaran

Anggaran yaitu program yang dinyatakan dalam bentuk satuan uang, setiap program akan dinyatakan secara terperinci dalam biaya, yang dapat digunakan oleh manajemen untuk merencanakan dan mengendalikan.

c. Prosedur

Prosedur kadang-kadang disebut *Standard Operating Procedures* (SOP), yaitu sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan menggambarkan secara terperinci cara suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktifitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan.

4. Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian, yaitu membandingkan antara kinerja perusahaan dengan hasil yang diharapkan perusahaan. Kinerja adalah hasil akhir dari suatu aktifitas. Fred R. David (2016) menyatakan bahwa evaluasi strategi adalah tahapan final dalam manajemen strategik. Proses manajemen strategik dapat menghasilkan keputusan yang memiliki konsekuensi jangka panjang secara signifikan. Keputusan strategi yang salah dapat mengakibatkan kerugian dan untuk memperbaiki kesalahan tersebut merupakan hal yang sulit. Kebanyakan ahli strategi sepakat bahwa evaluasi strategi sangat penting untuk kelangsungan organisasi, evaluasi antar waktu dapat memberikan peringatan dini pada manajemen atas masalah potensial sebelum situasi menjadi kritis. Evaluasi strategi meliputi tiga aktifitas dasar yaitu:

- a. Memeriksa dasar strategi perusahaan.
- b. Membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil aktual.
- c. Mengambil koreksi untuk memastikan kinerja sesuai rencana.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini akan menjadi salah satu acuan penulis. Adapun penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai bahan referensi tidak terlepas dari topik penelitian ini yaitu mengenai manajemen strategic bisnis beras organik. Berikut ini merupakan penelitian terdahulu yang berusaha mengupas pembahasan mengenai topik serupa antara lain:

Hidayat (2011) dalam *“The Development Of Organic Rice Farming In Indoneisa”* menulis bahwa sejak 2001, Indonesia telah mempromosikan pengembangan pertanian organik dengan slogan ‘Go Organic 2010’. Indonesia mempunyai ambisi untuk menjadi salah satu pemain utama di pasar pertanian organik dunia. Permintaan akan produk-produk pertanian organik diharapkan untuk meningkat di masa mendatang. Lebih lanjut, pasar pertanian organik dunia yang bertumbuh akan menciptakan peluang untuk meningkatkan pendapatan petani dan kesejahteraan di daerah pedesaan, sekaligus menjaga keberlanjutan sumber daya alam dan lingkungan. Kementerian Pertanian merencanakan dan memprogramkan pengembangan pertanian organik bersama dengan program revitalisasi pertanian, dimana peningkatan kualitas, nilai

tambah, efisiensi sistem produksi, dan keberlanjutan lingkungan menjadi tujuan-tujuan utamanya. Pasar domestik untuk produk organik bertumbuh dan kecenderungan ini akan berlanjut. Novianty dan Andoyo (2006) menyebutkan bahwa pasar potensial untuk produk-produk organik di Indonesia sekitar 37% dari jumlah penduduk, yakni kelompok masyarakat berpenghasilan menengah dan kelas menengah atas yang terutama tinggal di perkotaan. Pada tahun 2008, konsumen beras organik sekitar 1.07% dari penduduk Indonesia. Diperkirakan dalam waktu sepuluh tahun, jumlah konsumen sekitar 12.9 juta atau 5.02% dari penduduk Indonesia. Estimasi ini berdasarkan data sisi penawaran.

Pratama (2017) dalam “Strategi Pengembangan Perusahaan Pengolahan Beras Organik (Studi Kasus Eka Farm Yogyakarta)” menemukan bahwa berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal didapatkan beberapa poin yang telah menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi Eka Farm. Keseluruhan faktor kunci baik internal maupun eksternal tersebut digunakan sebagai acuan dalam merumuskan rancangan arsitektur strategi pengembangan pengolahan beras organik Eka Farm. Terdapat beberapa alternatif strategi yang dapat dilakukan untuk melakukan pengembangan Eka Farm, yaitu meningkatkan kerjasama dengan pemasok beras organik, melakukan pengembangan produk, melakukan pengembangan pasar, membangun gudang di lokasi potensial, melakukan penambahan karyawan, menambah jumlah investor, melakukan pembangunan pabrik dan gudang baru, melakukan diversifikasi kosentrik, melakukan integrasi ke belakang, mengencarkan edukasi tentang beras organik pada masyarakat, melakukan

kontrak kerjasama dengan penyedia jasa ekspedisi. Berdasarkan hasil rancangan arsitektur strategi pengembangan Eka Farm untuk mewujudkan sasaran yang telah ditetapkan, maka harus dilakukan program kegiatan yang dilakukan secara terus menerus dan program kegiatan yang dilakukan secara bertahap dalam kurun waktu 2017-2027. Peneliti juga mengutip data dari pertanian sehat Indonesia pada tahun 2012 yang menyatakan bahwa beras organik memiliki permintaan yang lebih besar daripada penawaran setiap tahunnya.

Hasil penelitian Sulistyana (2014) dalam “Konsumsi Beras Organik Pada Tingkat Rumah Tangga Di Kota Yogyakarta” menyimpulkan sebanyak 51,43% rumah tangga mengkonsumsi beras organik sebesar 21-40 kg per bulan, dengan jumlah anggota keluarga sebanyak 5-7 orang. Sebanyak 60% responden memilih agen distributor sebagai tempat utama pembelian beras organik. Sebanyak 88,57% responden menyebutkan alasan kesehatan sebagai faktor utama dalam mengkonsumsi beras organik dan 85,71% responden merasa puas mengkonsumsi beras organik. Sebanyak 40% konsumen mengkonsumsi beras organik varietas mentik wangi yang mempunyai karakteristik warna beras putih, tingkat kebersihan beras bersih, aroma beras wangi, tekstur beras kesat dengan presentase beras patah sedikit (10-20%), rasa nasi manis, tingkat kepulenan pulen, aroma nasi sangat wangi dan ketahanan nasi lebih awet (tidak cepat basi). Faktor-faktor konsumsi beras organik dipengaruhi secara positif oleh harga beras non-organik, harga mie instan, faktor kesehatan dan secara negatif oleh harga tempe dan harga tahu. Beras non-

organik dan mie instan merupakan barang substitusi dari beras organik, sedangkan tempe dan tahu merupakan barang komplementer dari beras organik.

Damayanti (2013) dalam “Konsumsi Beras Organik Tingkat Rumah Tangga Di Kabupaten Sleman” menemukan perilaku konsumen beras organik yaitu sebanyak 92.5% pengambil keputusan dalam mengkonsumsi beras organik sebagian besar ditentukan oleh istri, sebanyak 32.2% sumber informasi utama mengenai beras organik adalah media elektronik yang sebagian besar berasal dari internet, sebanyak 80% konsumen memilih alasan kesehatan sebagai alasan utama dalam pengambilan keputusan untuk mengkonsumsi beras organik, sebanyak 57.5% konsumen beras organik memilih agen atau distributor sebagai tempat utama pembelian beras organik, sebanyak 35% alasan utama pemilihan tempat pembelian beras organik adalah dikarenakan pelayanan yang baik, sebanyak 67.5% intensitas konsumen mengkonsumsi beras organik sebagian besar secara terus menerus dan sebanyak 50% konsumsi rumah tangga beras organik per bulan adalah sebanyak 10-20 kg. Faktor-faktor konsumsi beras organik dipengaruhi secara positif oleh jumlah anggota keluarga, harga beras non-organik, harga jagung dan secara negatif oleh harga beras organik. Konsumen beras organik pada tingkat rumah tangga di Kabupaten Sleman sebanyak 22.5% mengkonsumsi beras organik varietas pandan wangi dengan merk JOL yang mempunyai karakteristik warna beras putih kusam, tingkat kebersihan cucian beras agak bening, aroma beras wangi, tekstur beras terasa kesat, dengan presentase patah sedikit (11-20%), rasa nasi

agak manis, tingkat kepulenan sangat pulen, aroma nasi wangi dan ketahanan nasi lebih awet (tidak cepat basi).

Berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat dilihat persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan peneliti ditinjau dari objek penelitian, tujuan penelitian maupun metode penelitiannya. Penelitian yang dilakukan Pratama (2017) merumuskan strategi pengembangan perusahaan pengolahan beras organik dengan objek penelitian adalah Eka Farm namun di penelitian ini, objek peneliti yaitu Murni Organik. Sedangkan penelitian Sulistyana (2014) dan Damayanti (2013) bertujuan meneliti pola perilaku konsumsi beras organik, maka di penelitian ini peneliti tidak hanya meneliti pola perilaku konsumsi saja namun juga akan merumuskan strategi pengembangannya.

