

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Pengenalan Bab

Bab ini menjelaskan mengenai teori yang mengandung dan berkaitan dalam pelaksanaan penelitian. Bagian pertama merupakan penjelasan mengenai pengertian manajemen strategi. Bagian kedua yang merupakan penjelasan tentang proses manajemen strategi. Bagian ketiga menjelaskan tentang evaluasi strategi. Bagian keempat menjelaskan tentang pengukuran kinerja. Bagian akhir untuk mendukung penelitian ini peneliti menjelaskan tentang implementasi strategi.

2.2 LANDASAN TEORI

2.2.1 Manajemen Strategi

Manajemen strategi memegang peran yang penting dalam suatu organisasi untuk dapat merumuskan strategi yang tepat dan efektif. Menurut Prabowo (2010) menyatakan bahwa manajemen strategi membutuhkan seluruh fungsi manajemen, yaitu dalam sebuah organisasi, pencapaian strategi harus direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan dan dikontrol. Dengan menggunakan manajemen strategi yang dijadikan sebagai kerangka kerja (*framework*) didalam suatu perusahaan diharapkan dapat menyelesaikan setiap masalah strategis pada perusahaan, terutama yang berkaitan dengan persaingan. Oleh karena itu para manajer dituntut untuk berfikir lebih kreatif atau berfikir secara strategik. Pemecahan masalah dengan menghasilkan serta

mempertimbangkan lebih banyak dengan cara lain yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti akan lebih menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan.

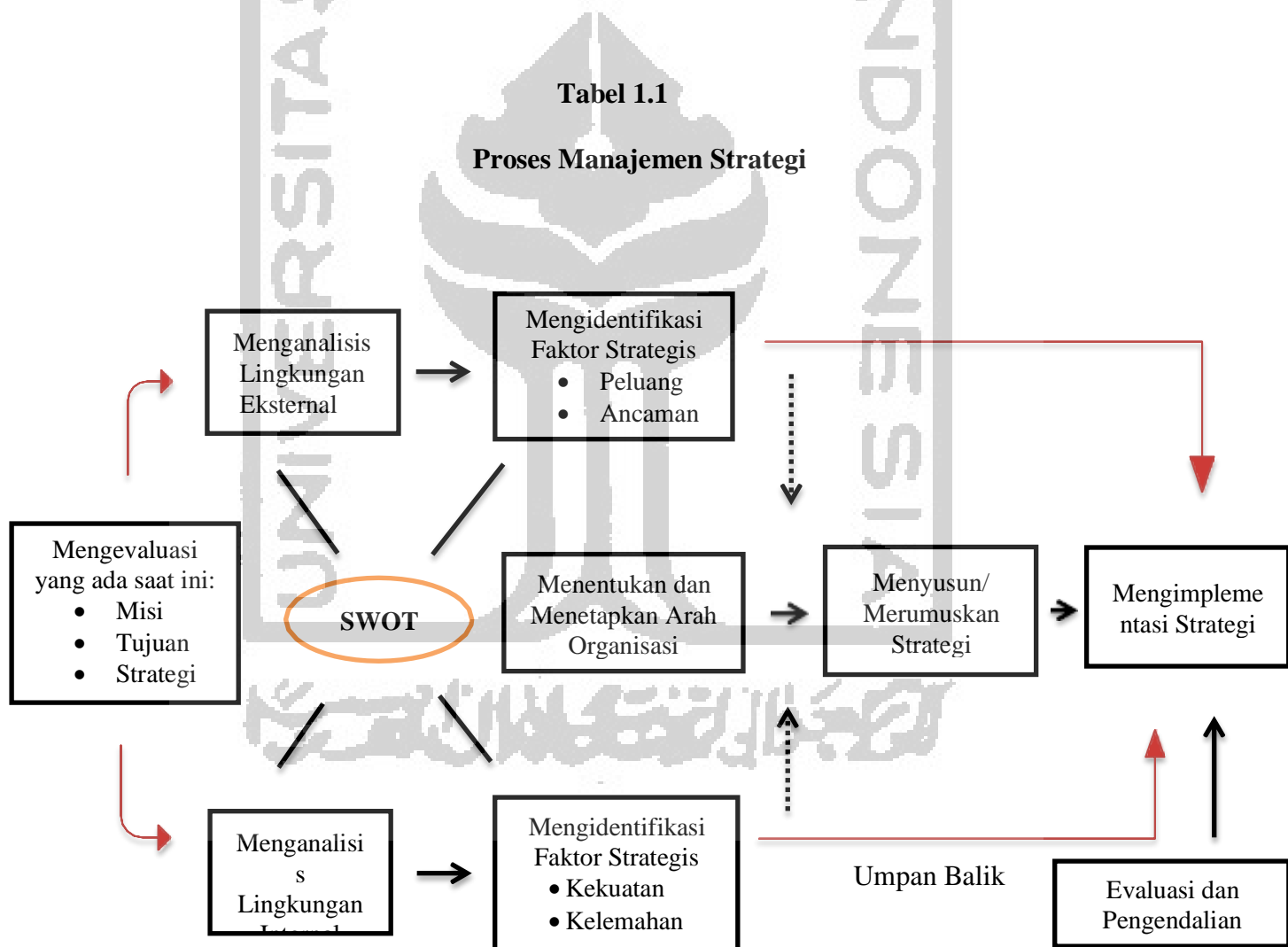
Pada dasarnya manajemen strategi memiliki fokus yang terletak pada perpaduan antara manajemen yang terdiri seperti; pemasaran, keuangan, penelitian, produksi, pengembangan serta sistem informasi yang dapat memudahkan dalam mengakses segala informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Sasaran dan strategi organisasi yang sudah ada merupakan titik awal yang logis untuk manajemen strategi karena situasi dan kondisi perusahaan saat ini mungkin dapat menghalangi strategi tertentu dan mungkin bahkan mendikte tindakan tertentu, hal ini biasa dikatakan sebagai misi pada suatu perusahaan. Setelah perumusan strategi maka tahap selanjutnya yang harus dilaksanakan adalah proses pengimplementasian dan pengevaluasian strategi secara repetitif atau secara terus-menerus.

Menurut Boaden (2011) Strategi merupakan suatu proses penentuan rencana manajemen puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang yang hendak dicapai, dan sebagai sarana bersama dengan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Selain itu, strategi dapat menjadi penentu bagaimana perkembangan jangka panjang perusahaan. Oleh karena itu dalam sebuah perusahaan dibutuhkan kebijakan serta tindakan yang harus dilakukan oleh pihak tertentu dalam mempertahankan eksistensi dan

menghadapi persaingan, terutama perusahaan atau organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif.

2.2.2 Proses Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan suatu proses yang saling terikat atau berhubungan, terdiri dari berbagai aspek serta rangkaian tahap-tahap yang akan dideskripsikan berdasarkan (Tabel 1.1) berikut:



Sumber : repository.unhas.ac.id, 2014

a) Perumusan Strategi

Tahapan manajemen strategi diawali dengan perumusan strategi.

Perumusan strategi merupakan suatu proses memilih Pola Tindakan Utama (strategi) untuk mewujudkan visi dari sebuah organisasi.

Keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya dinilai berdasarkan strategi yang telah dirumuskan, tetapi lebih fokus terhadap keberhasilan pengimplementasiannya, oleh karena itu membutuhkan pengukuran kinerja untuk memastikan apakah strategi yang berjalan telah sesuai dengan yang direncanakan. Berkaitan dengan hal tersebut sangatlah penting bagi sebuah perusahaan memiliki sebuah sistem pengukuran kinerja yang dapat dibandingkan dengan target dan sasaran yang telah ditetapkan.

Dengan unsur-unsur visi, misi, tujuan serta strategi utama perusahaan. Menurut Rosa & Shalahudin (2015) visi merupakan suatu gambaran mengenai keadaan di masa yang akan datang yang dibangun berdasarkan spekulasi-spekulasi yang masuk akal dan asumsi yang masuk akal di masa depan dan dipengaruhi oleh kita sendiri tentang sesuatu yang berharga serta dapat diwujudkan oleh orang dan organisasi tertentu melalui tindakan mereka. Visi yang dimaksudkan disini adalah visi yang sederhana yang dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab dalam semua pihak yang berkepentingan dalam organisasi tersebut, sehingga wajib bagi pihak tersebut dalam mewujudkannya, memberikan tantangan, praktis dan realistik.

Visi berfungsi sebagai pengarah pada seluruh pihak yang berkepentingan di organisasi dalam perjalanan mereka menuju masa depan. Visi inilah yang kemudian menjadi dasar landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Selain visi yang menjadi sumber landasan bagi perumusan strategi sebuah perusahaan terdapat pula misi guna dijadikan sebagai alasan yang mendasari eksistensi pada suatu organisasi. Jadi perumusan misi merupakan realisasi yang akan menjadikan suatu organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggannya. Dapat disimpulkan bahwa misi merupakan langkah, strategi, cara untuk mewujudkan visi yang ingin dicapai. Yang umumnya terdiri dari sebuah pernyataan yang menjelaskan serta mendefinisikan secara detail mengenai cara, strategi, upaya yang akan dilakukan.

Dengan adanya misi yang dapat mendeskripsikan sebuah visi pada sebuah perusahaan misi dapat menjadi pedoman dalam membuat rencana bisnis, membantu setiap pihak yang berkepentingan dalam organisasi tersebut untuk mengidentifikasi tujuan organisasi dan dalam mengambil keputusan yang sesuai dengan visi organisasi, dengan misi sebuah organisasi mampu untuk berinovasi dalam menghadapi sebuah persaingan bisnis serta misi juga dapat memberikan dan menterjemahkan tujuan dasar organisasi sehingga parameter waktu, biaya, dan kinerja agar dapat dikontrol dan dievaluasi.

b) Analisis SWOT

Dalam menghadapi persaingan pada dunia bisnis diperlukan suatu strategi guna menyeimbangkan serta memenangkan persaingan tersebut. Strategi di tingkat korporasi, bisnis dan tingkat operasional akan memegang kendali utama terlaksananya tujuan perusahaan dalam mencari keuntungan. Dengan memberikan perhatian terhadap lingkungan yang ada pada sebuah perusahaan merupakan cara terbaik dalam merumuskan strategi yang akan diterapkan guna menghadapi persaingan pada pasar global. Yang ditujukan dalam penelitian ini terdapat faktor-faktor yang melandasinya yakni faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal, semakin besar suatu organisasi maka semakin kompleks pula bentuk, jenis dan sifat interaksi yang terjadi dalam menghadapi kedua jenis faktor lingkungan tersebut.

Tujuan dilakukannya identifikasi dalam lingkungan eksternal maupun internal perusahaan untuk dapat memahami kondisi serta lingkungan perusahaan sehingga pihak manajemen akan dapat melakukan reaksi yang cepat terhadap setiap perubahan, Selain itu agar pihak manajemen dapat merespon berbagai isu kritis mengenai lingkungan yang mempunyai pengaruh yang cukup kuat terhadap perusahaan.

➤ Lingkungan internal mempengaruhi terbentuknya (*Strength and Weakness*) yang mencakup semua unsur bisnis didalamnya seperti budaya perusahaan, sumber daya perusahaan serta sistem informasi

manajemen. Dimana kondisi ini terjadi di dalam perusahaan yang dapat mempengaruhi terbentuknya pengambilan keputusan perusahaan. Kekuatan yang dimaksudkan dalam penjelasan tersebut mengacu terhadap kompetensi inti yang memberikan keunggulan pada suatu perusahaan dalam memenuhi kebutuhan target pasar. Setiap analisis yang berhubungan dengan kekuatan (*Strength*) perusahaan harus berorientasi terhadap pasar atau pelanggan karena kekuatan hanya berarti ketika membantu perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, selain kekuatan terdapat juga faktor yang mendominasi bagi sudut pandang pelanggan yakni kelemahan menjadi fokus utama oleh pelanggan karena pelanggan sering melihat kelemahan yang tidak dilihat perusahaan.

Atas kondisi tersebut, peneliti dapat menyimpulkan bahwa harus memanfaatkan kondisi lingkungan tersebut dalam perkembangan sebuah bisnis yang sedang dijalani. Salah satu bentuk perwujudan dalam mempermudah serta memanfaatkan kondisi lingkungan tersebut adalah dengan melakukan analisis lingkungan atau yang sering disebut juga dengan analisis SWOT. Perusahaan perlu menggunakan analisis SWOT agar dapat menciptakan suatu strategi dalam mewujudkan tujuan organisasi dengan memperhatikan kondisi lingkungan dari perspektif internal perusahaan yang didalamnya mencakup kekuatan dan kelemahan yang secara bersamaan juga memperhatikan faktor eksternal yang di dalamnya menggambarkan kondisi terhadap peluang

dan ancaman yang ada.

Menurut Ricard L. Daft (2010:253) dalam Rizal Nur Irawan (2017) Analisis SWOT yakni mencakup upaya-upaya untuk mengenali kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang dapat mendeskripsikan bagaimana kemampuan perusahaan dalam mengoptimalkan dan mengalokasikan dengan menggunakan sumber yang dimilikinya serta situasi yang dihadapi dalam pencapaian tujuan. Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari “kesesuaian” yang baik antara sumber daya internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman)

Menurut Rangkuti (2006) Pada umumnya analisis SWOT digunakan sebagai kerangka atau panduan sistematis dalam diskusi untuk membahas kondisi alternatif dasar yang mungkin menjadi pertimbangan perusahaan. Analisis SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya

➤ Lingkungan eksternal merupakan analisa terhadap variabel-variabel yakni peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threats*) di luar perusahaan yang mencakup lingkungan industri, dan lingkungan bisnis makro, ekonomi, politik, hukum dan sosial budaya. Yang dapat mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Dalam analisis

lingkungan industri, perlu dilakukan pengkajian kelompok yang berkepentingan dari perusahaan dalam suatu industri, yaitu pemasok dan pelanggan serta terdapat tiga pemain utama yang mendukung berjalannya kegiatan bisnis dalam suatu perusahaan yaitu perusahaan, para pesaing dan pelanggan. Lingkungan industri merupakan salah satu faktor yang mempunyai dampak langsung terhadap suatu perusahaan serta aksi dan reaksinya.

Perusahaan memiliki kontribusi yang lebih besar untuk mempengaruhi lingkungan industri yang berupaya dalam merealisasikannya agar dapat menghasilkan keuntungan atau return di atas rata-rata industri. Strategi yang dilakukan oleh seorang manajer ini harus dijalankan dengan mendiferensiasikan hasil perusahaan secara positif terhadap para pesaingnya. Strategi yang dirumuskan tersebut dapat direalisasikan dengan memanfaatkan keunggulan perusahaan tersebut secara relatif dalam upaya memuaskan kebutuhan pelanggannya.

Masalah persaingan bukan menjadi hal yang baru dalam berbisnis ataupun usaha, ini dapat dilihat dalam perkembangannya di mana suatu perusahaan mengalami kemajuan yang selalu diiringi oleh perusahaan lain untuk menuju kearah yang lebih baik. Setiap perusahaan tidak dapat menghindari adanya persaingan dari perusahaan lain. Adanya persaingan dalam dunia usaha dapat menekan biaya-biaya sehingga harga yang ditetapkan menjadi lebih rendah serta kualitasnya semakin

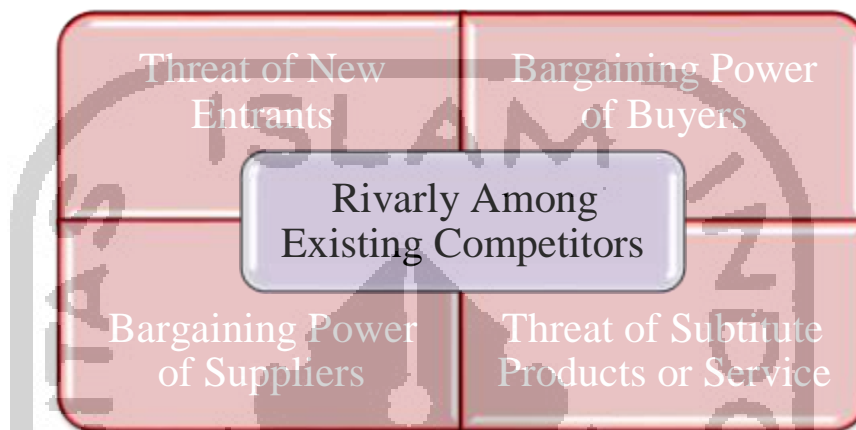
meningkat. Sebab dengan adanya persaingan dapat menjadi faktor pendukung bagi para pelaku usaha untuk menciptakan suatu inovasi baru atau pengembangan produk baru sehingga menghasilkan produk secara efisien dalam basis biaya yang rendah serta memiliki kualitas produk yang unik dalam sejumlah dimensi tertentu yang secara umum akan dapat dihargai oleh konsumen.

Perkembangan perekonomian saat ini sangat pesat seiring dengan pertumbuhan ekonomi di segala bidang terutama bidang telekomunikasi, yang menyebabkan persaingan antar industri sejenis semakin meningkat. Sehingga Menurut Dubé & Renaghan dalam Elias (2018) merupakan hal yang penting bagi suatu perusahaan untuk dapat menciptakan nilai perusahaan untuk membedakan dirinya dengan kompetitor. Nilai tersebut dapat diukur melalui harga yang rela dibayar oleh konsumen atas layanan jasa yang diberikan. Salah satu model yang dapat membantu perusahaan dalam melakukan analisis pada penelitian ini adalah model 5 faktor pendorong kompetisi dari Michael Porter atau yang lebih dikenal sebagai Five Force Factor Model (Tabel 1.2)

Tabel 1.2

Porter's Five Forces Model

The Five Forces That Shape Industry Competition



Sumber : Michael E. Porter (2008)

Porter's Five Forces Model atau lima analisis kekuatan bersaing Porter

dapat diuraikan sebagai berikut :

1) *Threat of New Entrants* (Ancaman dari pendatang baru)

Pendatang baru menjadi salah satu ancaman bagi suatu bisnis yang dijalani, terutama ketika pendatang baru mampu berkompetisi di pasar global, mereka dapat meningkatkan kemampuan yang sudah ada untuk memasuki kompetisi. Oleh karena itu ancaman yang ada dapat membatasi potensial profit suatu industri. Ketika ancaman yang masuk tinggi, pemain lama harus mengembangkan strategi dengan meningkatkan investasi untuk mencegah pendatang baru dan pemain lama harus menurunkan harga mereka.

2) *Bargaining Power of Buyers* (Kekuatan tawar-menawar pembeli)

Daya tawar yang dilakukan oleh pembeli pada suatu bisnis berperan dalam menekan harga cenderung turun, serta memberikan penawaran dalam peningkatan hal kualitas ataupun pelayanan yang lebih dan membuat kompetitor saling bersaing satu sama lain. Konsumen akan memiliki benefit yang tinggi ketika mereka mempunyai kemampuan dalam bernegosiasi yang baik dan berpengaruh terhadap para pelaku industri.

3) *Threat of Substitute Products or Services* (Ancaman dari produk pengganti)

Ancaman produk substitusi dapat menentukan sejauh mana suatu produk dapat memenuhi kebutuhan konsumen. Jika tingkat ancaman suatu produk substitusi tinggi pada suatu perusahaan maka dapat berpengaruh buruk bagi profitabilitas perusahaan. Oleh karena penting bagi suatu perusahaan dalam menerapkan batasan harga untuk mendapatkan keuntungan suatu industri. Jika suatu perusahaan tidak mampu menghindar dari ancaman produk substitusi dengan melakukan upaya pemasaran, peningkatan kualitas produk serta upaya lainnya maka akan menghambat pertumbuhannya (Kamali, 2012)

4) *Bargaining Power of Suppliers* (Kekuatan tawar-menawar pemasok)

Kekuatan pemasok akan sangat berpengaruh terhadap proses produksi sebuah industri, di mana perusahaan bergantung pada sejumlah kelompok pemasok dalam memproduksi produknya. Dengan adanya pemasok yang

kuat dapat mengurangi profitabilitas dari suatu industri dengan menambahkan biaya yang secara tidak langsung dapat menaikkan harga produk.

5) *Rivalry Among Existing Competitors* (Persaingan antar kompetitor yang ada)

Semakin tinggi pesaing dalam industri maka semakin tinggi tingkat persaingan, karena pesaing saling bersaing untuk menjadi *market leader* di pasar dan tentunya untuk dapat mempunyai *market share* yang besar. Persaingan antar kompetitor yang ada dapat dilihat dari berbagai bentuk, seperti; diskon harga, pengenalan produk baru, iklan, dan peningkatan layanan.

Menurut Sangkala (2007) dalam Windarti & Sukmawati (2016) Perusahaan yang mampu bertahan dalam menghadapi suatu pesaing bisnis bahkan mampu mencapai suatu kesuksesan merupakan perusahaan yang mampu menerapkan ilmu sistem manajemen yang baik. Oleh karena itu sebuah perusahaan sudah selayaknya menerapkan strategi yang sesuai dengan kemampuan dan kondisi yang mampu dicapai oleh perusahaan. Sehingga strategi tersebut harus disesuaikan dengan realitas suatu perusahaan. Salah satu cara untuk dapat mengevaluasi menggunakan analisis rantai nilai (*Analysis Value Chain*) dari hasil evaluasi tersebut perusahaan dapat mengidentifikasi elemen kunci (*KSF*) dari suatu bisnis akan perusahaan mencapai kesuksesan.

Menurut Porter (1985) dalam Widarsono (1999) menjelaskan

analisis *value chain* merupakan alat analisis strategik yang digunakan untuk memahami secara lebih baik terhadap keunggulan kompetitif. dengan mengidentifikasi di mana *value* pelanggan dapat ditingkatkan atau dengan penurunan biaya, dan untuk dapat memahami secara lebih baik hubungan perusahaan dengan pemasok atau *supplier*, pelanggan dan perusahaan lain dalam industri.

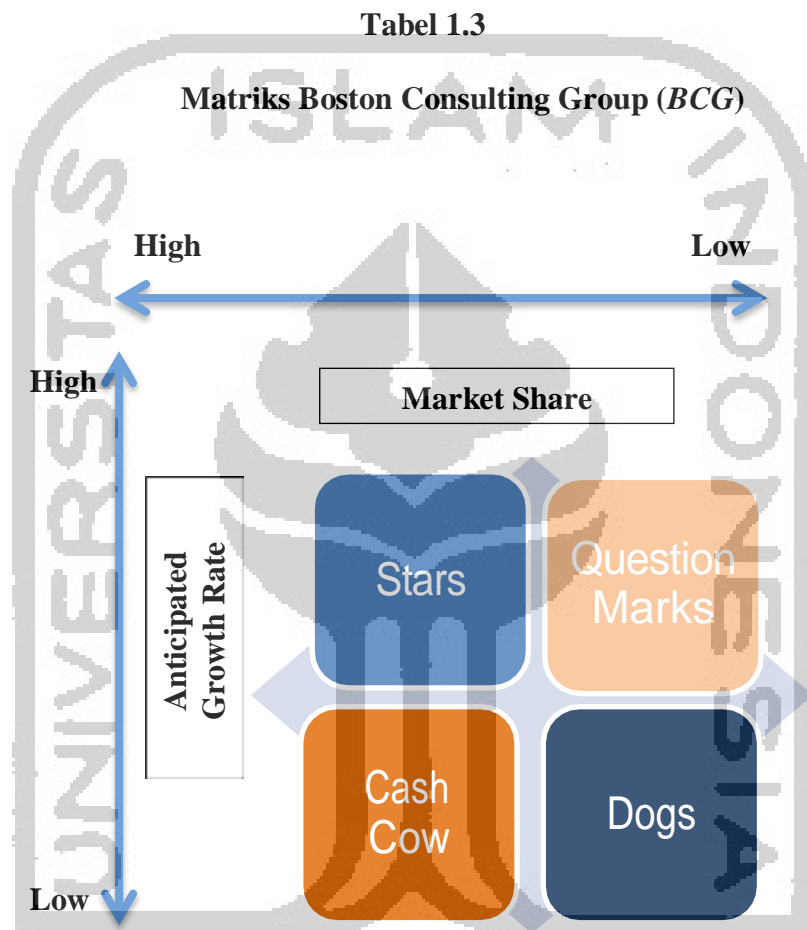
a) Formulasi Strategi

Dalam penetapannya formulasi strategi melibatkan serangkaian tindakan yang tepat guna mencapai tujuan perusahaan, aktivitas tersebut dapat dikelompokkan menjadi 3 bagian, yaitu: analisis strategi, perencanaan strategi serta pemilihan strategi. Untuk dapat melakukan sebuah formulasi dengan baik, maka terdapat kaitan yang erat dengan analisis lingkungan dimana formulasi strategi membutuhkan data dan informasi dari analisis lingkungan. Setelah melakukan analisis lingkungan dan menentukan ke mana arah organisasi akan diarahkan berdasarkan *strategic architecture*, misi dan tujuan yang telah ditetapkan, langkah selanjutnya adalah memastikan bahwa organisasi akan mencapai misi dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu dibutuhkannya formulasi terhadap berbagai strategi atau cara untuk mencapai arah yang diinginkan tersebut. Dalam hal ini formulasi strategi menjadi suatu proses yang merancang dan menyeleksi berbagai strategi yang pada akhirnya menuntun pada pencapaian misi dan tujuan organisasi.

Pada dasarnya fokus utama sebuah strategi organisasi yaitu bagaimana menyesuaikan diri agar dapat lebih baik dan cepat dalam bereaksi dibanding pesaing dalam persaingan bisnis yang ada. Ketika divisi-divisi suatu perusahaan bersaing di industri yang berbeda, strategi yang terpisah dikembangkan untuk setiap bisnis. Terdapat salah satu pendekatan untuk membantu dalam mengembangkan strategi pada perusahaan dengan multi bisnis. Dalam analisis ini, manajemen puncak memandang lini produk dan unit bisnisnya sebagai serangkaian investasi yang diharapkan akan memberikan keuntungan. Disinilah peran matriks BCG (*Boston Consulting Group*) secara khusus dirancang untuk membantu upaya-upaya perusahaan multidivisional dalam merumuskan strategi.

Menurut Kotler (2002) dalam Taqiullah (2018) Metode analisis *Boston Consulting Group* (BCG) merupakan metode yang digunakan untuk menyusun sebuah perencanaan strategi unit bisnis dengan melakukan pengklasifikasian terhadap potensi keuntungan dalam perusahaan. Matriks BCG secara garis besar menggambarkan perbedaan antar divisi dalam hal posisi pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri. Matriks ini memungkinkan sebuah organisasi multidevisional mengelola sebuah portofolio bisnisnya dengan cara mengamati posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri dari dari setiap divisi relatif terhadap semua divisi lain di dalam organisasi. Posisi pangsa pasar relatif (*relative market share position*)

didefinisikan sebagai rasio pangsa pasar (atau pendapatan) yang dimiliki oleh perusahaan pesaing terbesar di industri tersebut. Seperti yang ditunjukkan pada matriks berikut ini (Tabel 1.3)



Sumber: thidiweb.com, 2018

Matriks BCG terdiri dari 4 sel kuadran yang terdapat 2 baris dan 2 kolom pada setiap sisinya. 4 sel kuadran tersebut mewakili 4 kategori portofolio produk yang nantinya masing masing kuadran akan diperhitungkan menjadi 2 dimensi klasifikasi bisnis unit yaitu *Relative Market Share* (pangsa pasar relatif) dan *Market Grow Rate* (tingkat pertumbuhan pasar). Kategori-kategori tersebut masing-masing diwakili oleh Bintang (*Star*), Sapi Perah (*Cash Cows*), Anjing (*Dogs*) dan Tanda Tanya (*Question Marks*). Menurut Jacobus Rico Kuntag (2014) perusahaan menganalisis dan kemudian menempatkan suatu unit bisnis (dalam hal ini, produk) ke dalam matriks BCG pada 4 kategori berikut:

1. *Question Marks*

Suatu kondisi yang memiliki pangsa pasar relatif rendah, tetapi mereka bersaing dalam industri yang bertumbuh pesat. Biasanya kebutuhan kas perusahaan ini tinggi dan pendapatan kasnya rendah. Kondisi ini biasanya terjadi pada produk-produk yang terbilang baru, di mana tingkat konsumennya masih rendah untuk menggunakan produk tersebut.

2. *Stars*

Dimana suatu kondisi unit bisnis memiliki pangsa pasar tinggi di pasar berkembang. produk atau unit bisnis yang memiliki pangsa pasar yang dominan dan pertumbuhan yang cepat serta menghasilkan uang (pendapatan) yang besar. Ini berarti produk-produk yang dihasilkan merupakan produk-produk terkemuka yang diminati oleh pasar. Dalam

kategori ini produk dapat dikatakan sebagai pemimpin pasar namun bukan berarti akan memberikan arus kas positif bagi perusahaan, karena harus mengeluarkan banyak uang untuk memenangkan pasar dan mengantisipasi para pesaingnya

3. *Cash Cows*

Menjelaskan suatu kondisi yang berada pada posisi memiliki pangsa pasar yang relatif tinggi tetapi bersaing dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Jika keunggulan kompetitif telah dicapai, maka cash cows memiliki margin keuntungan yang lebih tinggi dan menghasilkan banyak aliran kas. Dengan adanya pertumbuhan yang rendah maka kegiatan bisnis (promosi) dan penempatan investasi juga rendah. Pada kondisi ini produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan menjadi masalah utama oleh karena itu dibutuhkan strategi yang baik untuk mengatasinya yakni pengembangan produk atau diversifikasi.

4. *Dogs*

Suatu bisnis yang berada pada posisi organisasi yang memiliki pangsa pasar relatif rendah dan bersaing dalam industri yang pertumbuhannya rendah atau tidak tumbuh. Karena posisi internal dan eksternalnya lemah, bisnis ini seringkali dilikuidasi, divestasi atau dipangkas dengan retrenchment. Ketika sebuah divisi berada pada posisi ini, retrenchment dapat menjadi strategi yang terbaik.

Matriks BCG dianggap sebagai salah satu alat yang paling mudah dalam pengambilan keputusan, pada (tabel 1.3) sudah dapat dengan

mudah dibaca dan dipahami bagaimana keadaan atau posisi perusahaan mereka berada. Matriks ini memusatkan perhatian kepada arus kas, karakteristik investasi, dan kebutuhan berbagai divisi organisasi. Setiap divisi dapat berubah menjadi lebih baik ataupun menjadi menurun posisinya tergantung bagaimana suatu perusahaan tersebut menerapkan strategi yang tepat dan efektif. Adapun kelemahan atau keterbatasan yang menjadi hambatan bagi penggunaannya, karena matriks ini hanya menggunakan dua dimensi yaitu pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar kemungkinan akan sulit untuk mendapatkan data pangsa pasar maupun tingkat pertumbuhan pasar. Di mana pangsa pasar yang tinggi tidak selalu menghasilkan profitabilitas setiap saat. Matriks ini tidak menggambarkan apakah berbagai divisi atau industri mereka bertumbuh sepanjang waktu, sehingga matriks ini tidak memiliki karakteristik waktu, sehingga terdapat variabel lain yang penting seperti ukuran pasar dan keunggulan kompetitif.

Terdapat beberapa cara alternatif yang dapat menjadi dasar dalam menetapkan pengambilan keputusan selain matriks BCG terdapat juga matriks SWOT yang diperoleh dari variabel internal dan eksternal sesuai dengan posisi perusahaan itu sendiri. Seperti yang akan dipaparkan dalam matriks SWOT berikut ini, Matriks tersebut dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis. (Tabel 1.4)

Tabel 1.4
Matriks Analisis SWOT

IFAS	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
EFAS		
Peluang (<i>Opportunity</i>)	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (<i>Threats</i>)	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: kajianpustaka.com, 2013

Matriks SWOT merupakan sebuah alat yang dapat membantu manajer dalam mengembangkan empat jenis strategi yaitu strategi SO (kekuatan peluang), strategi WO (kelemahan peluang), strategi ST (kekuatan ancaman), dan strategi WT (kelemahan ancaman). Dengan mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci adalah bagian yang paling sulit dalam mengembangkan matriks SWOT dan membutuhkan

penilaian yang baik dan tidak ada pencocokan yang terbaik. Tujuan dari masing-masing alat pencocokan adalah untuk menghasilkan alternatif strategi yang layak, bukan untuk memilih strategi mana yang terbaik. Tidak semua strategi yang dikembangkan dalam Matriks SWOT akan dipilih untuk implementasi.

Strategi SO adalah memanfaatkan kekuatan internal perusahaan di mana situasi ataupun kondisi yang merupakan kekuatan dari suatu organisasi atau perusahaan pada saat ini. Setiap manajer menginginkan organisasi yang mereka pimpin berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai trend dan kejadian eksternal. Jika sebuah perusahaan memiliki kelemahan yang cukup besar, maka perusahaan akan berjuang untuk mengatasinya dan menjadikan kelemahan tersebut menjadi kekuatan. Ketika organisasi di hadapkan pada ancaman yang besar, maka perusahaan akan berusaha untuk menghindarinya dan berfokus terhadap peluang yang ada.

Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal, dengan cara menganalisis kelemahan di dalam sebuah perusahaan ataupun organisasi yang menjadi kendala yang serius dalam kemajuan suatu perusahaan atau organisasi. Terkadang peluang-peluang besar muncul tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.

Strategi ST yakni mengoptimalkan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal. Tetapi bagaimana sebuah perusahaan mampu menggunakan kekuatan tersebut sebagai alat dalam menghadapi ancaman eksternal.

Strategi WT merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. taktik tersebut diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Dengan cara menganalisis tantangan atau ancaman yang harus dihadapi oleh suatu perusahaan ataupun organisasi dalam menghadapi berbagai macam faktor lingkungan pada organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan dan tidak menguntungkan pada suatu perusahaan atau organisasi yang menyebabkan kemunduran.

Meskipun matriks SWOT sangat berpengaruh terhadap perencanaan strategis agar berjalan dengan efektif dan baik, disamping itu analisis tersebut memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, SWOT tidak menunjukkan cara mencapai keunggulan kompetitif, dimana matriks tersebut dijadikan titik awal dalam diskusi mengenai berbagai strategi yang diusulkan sehingga dapat diterapkan serta berbagai pertimbangan biaya manfaat yang pada akhirnya mengarah pada keunggulan

kompetitif. Kedua, SWOT dapat menjadi sesuatu yang bersifat statis dan berisiko mengabaikan perubahan situasi dan lingkungan yang dinamis. Hal ini sama dengan apa yang terjadi pada proses perencanaan. Karena pada dasarnya analisis SWOT yang sering digunakan dalam proses perencanaan, tidaklah mengherankan bila analisis ini mendapat kritik dalam hal ketidakmampuannya memberikan respons yang cepat terhadap perubahan yang terjadi.

c) **Implementasi Strategi**

Setelah sebuah strategi diformulasikan, strategi tersebut harus dikembangkan atau diaplikasikan secara logis dalam bentuk tindakan. Tahap inilah yang disebut dengan implementasi strategi, kegiatan implementasi ini cukup rumit dalam menjalankannya, oleh karena itu agar penerapan strategi organisasi berjalan dengan lancar dan sesuai dengan strategi yang telah direncanakan, seorang manajer harus memiliki gagasan yang jelas mengenai isu-isu yang berbeda dan bagaimana cara mengatasinya. Dalam tahap ini masalah struktur organisasi, budaya perusahaan dan pola kepemimpinan akan dibahas secara lebih mendalam.

Implementasi strategi dimaksudkan sebagai tindakan untuk menjabarkan sebuah visi dan misi perusahaan serta mewujudkannya dalam bentuk program, prosedur dan anggaran. Oleh karena itu perusahaan akan lebih memotivasi karyawannya serta mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah di formulasikan sebelumnya

dapat terealisasi. Implementasi strategi merupakan hal yang memerlukan kinerja dan disiplin yang tinggi serta diimbangi dengan reward yang memadai. Dengan dilakukannya motivasi terhadap karyawan, kinerja perusahaan akan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Aaltonen dan Ikavalko (2002) dalam Nurcholis, Aris. Satria, Arif. Maulana (2017) terdapat tiga faktor yang memacu kesuksesan dalam pengimplementasian strategi yaitu, bagaimana suatu strategi itu dapat dikomunikasikan dengan baik, identifikasi dan dukungan pelaku strategis, serta struktur dana sistem yang diselaraskan dengan strategi yang ada.

d) Evaluasi Strategi

Menurut David dan David (2016:285) dalam (Sutrisno, 2017) Pada saat menerapkan strategi pada bisnis sebuah evaluasi mempunyai peran penting karena faktor kunci eksternal dan internal terus mengalami kondisi yang tidak stabil dikarenakan kondisi tersebut akan terus mengikuti perkembangan zaman. Dimana keberhasilan yang didapat hari ini tidak menjamin bahwa akan adanya keberhasilan di masa yang akan datang. Akan tetapi dalam melakukan evaluasi pun tidak mudah karena semakin kompleksnya lingkungan bisnis saat ini menjadi faktor utama yang mempersulit prediksi masa depan yang tepat. Oleh karena itu dalam mengevaluasi strategi harus memperhitungkan waktu yang tepat dalam melakukannya sehingga dapat memperingatkan manajemen

bahwa dalam mengatasi masalah lebih mudah dalam menghadapinya.

Evaluasi strategi dianggap suatu proses yang rumit dan sensitif, dengan banyaknya kegiatan dalam mengevaluasi strategi dapat menghabiskan biaya yang relatif tinggi dan bisa menjadi kontra produktif. Dalam evaluasi strategi penting untuk memastikan tujuan-tujuan strategi yang akan diterapkan sehingga dapat tercapai. Agar evaluasi strategi dapat berjalan secara efektif maka aktivitas evaluasi strategi harus ekonomis, bermakna, dan berkaitan dengan tujuan perusahaan serta dalam merancang sebuah evaluasi strategi harus menyediakan gambaran yang sesuai mengenai apa yang terjadi. Evaluasi strategi merupakan tahapan akhir dalam suatu proses manajemen strategi. Evaluasi atau pengendalian berarti menilai setiap aktivitas agar seluruh kegiatan strategi sesuai dengan yang telah direncanakan. terdapat hal-hal penting dalam evaluasi strategi meliputi:

- a) Menilai hasil kerja secara keseluruhan dengan melihat serta menganalisis hasil kerja yang telah diterapkan, agar hasil kerja telah sesuai dengan rencana strategi.
- b) Menilai seluruh variabel internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi rencana strategi yang sedang dilaksanakan.
- c) Evaluasi strategi dijalankan agar nantinya dapat membuat koreksi atas apa yang terjadi dan agar sesuai dengan rencana strategi.

Dalam mengevaluasi strategi, seorang manajer akan membandingkan hasil-hasil dalam melaksanakan strategi yang telah

dijalankan dengan tingkat pencapaian tujuan yang diharapkannya. Tujuan yang belum atau tidak tercapai dapat disebabkan apabila sebuah strategi yang telah dipilih tidak dapat diimplementasikan dengan baik dan tepat atau terjadi akibat adanya faktor perubahan lingkungan pada perusahaan dan dalam implementasinya, strategi tersebut tidak dapat menyesuaikan. Oleh karena itu evaluasi strategi membutuhkan suatu proses yang mendasarinya agar berjalan efektif, sebagai berikut:

1) Mengkaji ulang landasan strategi

Mengkaji ulang landasan strategi dapat dilakukan dengan cara mengembangkan matrik EFE (Evaluasi Faktor Eksternal) dan EFI (Evaluasi Faktor Internal) yang telah direvisi. Matrik EFE yang sudah direvisi harus memberikan hasil yang dapat ditelaah yaitu seberapa efektif strategi perusahaan dalam merespon peluang dan ancaman yang memungkinkan para penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi mengenai ekonomi, sosial, budaya, lingkungan serta persaingan. Matrik EFI (Evaluasi Faktor Internal) yang sudah direvisi harus fokus pada perubahan dalam kekuatan dan kelemahan manajemen terhadap fungsi-fungsi bisnisnya seperti; pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasi.

2) Mengukur kinerja organisasi

Kegiatan ini bertujuan untuk membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya, menyelidiki penyimpangan dari rencana yang telah dijalankan, mengevaluasi hasil kerja yang dilakukan oleh

karyawan dan menyimak kemajuan hasil dari pencapaian strategi yang telah ditetapkan. Dalam proses ini biasanya menetapkan sasaran jangka panjang dan tahunan. Evaluasi strategi didasarkan pada kriteria kuantitatif dan kualitatif. Kriteria kuantitatif biasanya digunakan untuk mengevaluasi strategi terhadap rasio keuangan; ROI, ROA, laba per saham, pertumbuhan aset, pangsa pasar, dll. Sedangkan Kriteria Kualitatif : Perputaran karyawan (*turnover*), Tingkat kualitas produk, Kepuasan karyawan, Pemasaran, Penelitian dan Pengembangan, Sistem Informasi Manajemen

3) Mengambil tindakan korektif

Mengambil tindakan korektif berfungsi untuk membuat suatu organisasi agar tetap pada jalur tujuan dan mendorong organisasi agar berhasil beradaptasi dengan lingkungan yang berubah. Tindakan ini harus membawa organisasi ke posisi yang lebih baik dengan memanfaatkan kekuatan internal, mengambil keuntungan eksternal, mengurangi atau menghindari ancaman eksternal serta memperbaiki kelemahan internal yang ada. Terdapat beberapa contoh dari tindakan korektif seperti: perubahan struktur organisasi, pergantian karyawan dan penjualan saham untuk menggalang modal.

Evaluasi strategi yang efektif memungkinkan sebuah organisasi untuk memanfaatkan kekuatan internal bagi perkembangan, mengeksploitasi peluang eksternal bagi pertumbuhannya, dapat menyadari serta menghadapi diri dari ancaman, serta mengatasi

berbagai kelemahan internal. Evaluasi strategi dapat memungkinkan suatu organisasi menjalankan keputusan secara efektif dan membuat keputusan tersebut dalam jangka panjang dan mengambil tindakan korektif apabila diperlukan. Berdasarkan hal tersebut Menurut Suprihanto (1988) dalam Aqwa (2017) mengatakan bahwa terdapat beberapa tujuan dilakukannya evaluasi terhadap startegi antara lain:

- a) Sebagai alat dalam memperbaiki suatu perencanaan program yang akan dijalankan di masa yang akan datang
- b) Untuk memperbaiki alokasi sumber dana, daya dan manajemen saat ini serta di masa yang akan datang
- c) Memperbaiki pelaksanaan dan faktor yang mempengaruhi pelaksanaan program perencanaan kembali suatu program dengan melewati kegiatan pengecekan kembali kesesuaian dari program dalam hal perubahan kecil dan mengukur kemajuan target yang direncanakan.

2.3 PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Wadud (2018) dengan judul “Analisis Strategi Generik Porter Kajian Perusahaan IKEA : Teknik Analisis Swot (Konsep, Teoriti dan Empirik)” menyimpulkan bahwa dalam menerapkan strategi pada perusahaan IKEA mempunyai caranya sendiri yaitu dengan menerapkan penghematan biaya dan desain produk serta manajemen inventori. Manajemen strategi perusahaan IKEA menerapkan strategi bersaing generik

porter yaitu strategi diferensiasi, strategi biaya murah dan strategi fokus. Selain itu perusahaan IKEA juga menerapkan strategi lain untuk menarik minat belanja, memiliki situs global serta melakukan strategi ekspansi berbasis agresif yang membuat posisi perusahaan dalam posisi dunia tetap stabil. Dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT strategi yang digunakan oleh perusahaan dapat dilihat lebih efektif dengan menyeimbangkan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal perusahaan.

Reni Rahmawati (2008) melakukan penelitian dengan mengambil judul “Analisis Manajemen Strategi Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis (Studi pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk)” bertujuan untuk menganalisis sebuah strategi serta menentukan langkah dalam pengimplementasian oleh PT. Telkom. Penelitian tersebut dilakukan berdasarkan analisis IFAS dan EFAS yang menunjukkan bahwa hasil dari kedua faktor tersebut dapat memacu perkembangan pada suatu perusahaan. Hal itu disebabkan apabila posisi perusahaan dalam keadaan yang kuat karena tingkat dominasi lebih kuat dari pada ancaman yang dihadapinya.