

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Strategi dan Manajemen Strategis

Strategi diartikan sebagai program umum dari organisasi atas sumberdayanya untuk mencapai tujuan. Strategi menekankan sasaran, pengalokasian sumberdaya untuk mencapai sasaran dan kebijaksanaan utama yang harus diikuti dalam menggunakan sumber-sumber tersebut. Strategi bersifat terpadu, komprehensif dan menyeluruh terhadap semua aspek yang berhubungan dengan organisasi.

Suwarsono (2008: 6) mendefinisikan manajemen strategis sebagai usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi yang telah ditentukan.

2.2. Proses Manajemen Strategis

Dalam penerapannya, manajemen strategis adalah proses yang berkesinambungan sesuai alur yang telah dipilih dan ditetapkan organisasi. Proses manajemen strategis banyak dikemukakan oleh para ahli manajemen menurut versinya masing-masing. Salah satunya yaitu model manajemen strategis yang dikemukakan oleh Suwarsono (2008: 7) yaitu: (1) analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis; (2) analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan; (3) strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan; (4) Visi dan Misi Perusahaan.

2.3. Analisis lingkungan

Dalam perumusan dan pelaksanaan kebijakan dan strategi organisasi, faktor terpenting yang paling mempengaruhi adalah lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Semakin mudahnya suatu lingkungan berubah, maka dampaknya terhadap manusia, struktur organisasi maupun proses perumusan dan pelaksanaan strategi akan semakin besar.

Menurut Suwarsono (2008: 56), analisis lingkungan berfungsi sebagai pengidentifikasi peluang bisnis yang perlu dengan segera mendapatkan perhatian eksekutif, dan disaat yang sama diarahkan untuk mengetahui ancaman bisnis yang perlu mendapatkan antisipasi.

Jauch dan Glueck (1993: 87) mendefinisikan analisis lingkungan sebagai: suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap Organisasi.

2.3.1. Lingkungan Umum

Menurut Jauch dan Glueck (1993: 90) Lingkungan umum dirinci lagi menjadi 3 sektor: (1) sosioekonomis yang meliputi faktor ekonomi, demografi, geografi dan sosial budaya, (2) teknologi yang menyangkut bahan baku, operasi dan siklus hidup produk barang & jasa, dan (3) pemerintah yang menyangkut aspek perpajakan, pengaturan dalam bentuk kebijakan-kebijakan, dan persaingan industri.

2.3.2. Lingkungan Industri

Lingkungan industri mencakup 3 sektor: (1) konsumen yang meliputi faktor identifikasi pembeli, demografis dan geografis, (2) kekuatan pemasok yang meliputi faktor harga dan ketersediaan bahan baku serta subperakitan, harga ketersediaan energi, nilai dan ketersediaan uang, harga dan ketersediaan tenaga kerja, dan (3) kekuatan pesaing yang mencakup faktor masuk dan keluarnya pesaing utama (tingkat persaingan), strategi pesaing dan ketersediaan barang pengganti (Glueck, 1993: 90).

2.4. Analisis internal

Menurut Jauch dan Glueck (1993: 162), definisi analisis internal organisasi: merupakan proses yang perencana strateginya mengkaji pemasaran dan distribusi organisasi, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumberdaya dan karyawan organisasi serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan dimana organisasi mempunyai kemampuan yang penting, sehingga organisasi dapat

memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman di dalam lingkungan.

Faktor-faktor internal yang perlu dianalisis: pemasaran dan distribusi, penelitian dan pengembangan rekayasa industri, manajemen produksi dan operasi, dan keuangan & akuntansi.

Langkah-langkah evaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi sebagai: identifikasi faktor kunci sukses organisasi, pengembangan profil sumber daya dan keunggulan organisasi, pembandingan profil tersebut dengan faktor kunci sukses identifikasi kekuatan utama dimana organisasi dapat membangun strategi untuk mengeksploitasi peluang dalam bisnis dan meminimalisasi kelemahan untuk mencegah kegagalan, pembandingan kekuatan dan kelemahan organisasi dengan pesaing utama dalam bisnis, dan isolasi area yang sumberdaya dan keunggulan organisasinya lebih kuat atau lebih lemah dari pesaing utama.

2.5. Alat-alat analisis

Alat-alat analisis yang digunakan yaitu *SWOT*, *ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile)*, dan *SAP (Strategic Advantage Profile)*.

2.5.1. Analisis SWOT

Dalam mengambil keputusan-keputusan dan tindakan manajerial, manajer harus memperhatikan faktor lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal karena hal tersebut merupakan titik berat dari manajemen strategi. Oleh sebab itu digunakanlah analisis *SWOT* yang merupakan analisis untuk mengetahui Kekuatan dan Kelemahan lingkungan internal organisasi serta Peluang dan ancaman lingkungan eksternal organisasi.

Salah satu diagram *SWOT* yang digunakan adalah diagram yang dikemukakan oleh Suwarsono (2008,174) yang membagi atas 8 (delapan) Sel. 4 sel berisi inventori variable internal dan lingkungan bisini (eksternal) dan 4 sel lainnya berisi implikasi strategis yang ditimbulkannya. Sel 1 berisi daftar kekuatan (S) organisasi yang berhasil dibangun oleh organisasi dan sel 2 berisi daftar kelemahan (W) yang ingin dihilangkan. Sel 3 berisi daftar peluang (O) bisnis yang dimiliki pada masa sekarang dan yang akan datang dan sel 4 berisi daftar ancaman (T) yang sedang dihadapi sekarang dan yang

akan datang. Sementara sel 5 – 8 adalah sel yang berisi pilihan strategi yang hendak dipilih. Dalam Gambar 1 menunjukkan Diagram *SWOT* serta pilihan strategi yang dapat dilakukan pada tiap sel.

Gambar 1. Diagram *SWOT*

Lingkungan	S	W
O	Strategi S - O	Strategi W - O
T	Strategi S - T	Strategi W - O

Sumber : Suwarsono 2008: 175

Suwarsono (2008,183) juga memberikan model lain Matriks *SWOT* yaitu yang lebih dikenal dengan Matriks *SWOT-4K*. Model matriks serta alternative strategi dimasing – masing quadrant dapat dilihat pada Gambar 2 dibawah ini

Gambar 2. Diagram *SWOT-4K*



Analisis *SWOT* tersebut memerlukan dua alat analisis lain yaitu analisis *ETOP*, dan analisis *SAP* dalam mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal organisasi.

2.5.2. Analisis *ETOP*

Agar dapat melakukan diagnosa yang tepat dan efektif maka penyusunan strategi harus menggunakan pendekatan yang sistematis. Salah satunya adalah menyusun profil kesempatan dan tantangan atau disebut juga *ETOP*. Dengan analisis tersebut penyusun strategi menganalisis tiap faktor lingkungan dengan cara memberi nilai positif (+) untuk setiap peluang, nilai nol (0) untuk kondisi netral dan negatif (-) untuk faktor yang merupakan ancaman bagi organisasi. Sampai pada tahap tersebut, gambaran yang diperoleh masih sebatas pada aspek kualitatif. Oleh karena itu, kadangkala sebagai usaha untuk memperjelas, ada upaya melakukan kuantifikasi, sekalipun tidak sepenuhnya.

nya meninggalkan peran pendapat manajemen (*management judgement*). Salah satu bentuk usaha kuantifikasi adalah dengan menyusun matriks *ETOP*

Suwarsono (2008: 103) memberikan langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh manajemen dalam menyusun matriks *ETOP*: (1) melakukan identifikasi variabel lingkungan yang menjadi peluang dan hambatan organisasi, (2) memberikan bobot pada tiap variabel mulai dari 0,0 (yang paling tidak penting) sampai dengan 1,0 (terpenting) yang mencerminkan peran tiap variabel setelah dilakukan evaluasi, sesuai dengan pendekatan yang dipakai, (3) pemberian nilai tiap variabel mulai dari 1 sampai dengan 4 yang menunjukkan nilai penting tiap variabel. Pemberian nilai tersebut tidak harus kaku berdasarkan jarak tertentu. Dapat saja, misalnya memberikan jarak antara 1 dan 5, dan sebagainya. Yang lebih diperlukan adalah konsistensi pemberian jarak tersebut dan tafsir yang terkandung di dalamnya, (4), bobot dan nilai yang diberikan pada tiap variabel dikalikan untuk memperoleh nilai ter-timbang yang merupakan nilai akhir dari tiap variabel, (5) seluruh nilai tertimbang sebagai hasil perkalian yang didapat dari langkah keempat dijumlahkan yang hasilnya menggambarkan analisis *ETOP*.

Menurut Suwarsono (2008: 103) yang perlu diperhatikan dan tetap diingat bahwa sekalipun matriks tersebut nampak memiliki dimensi kuantitatif, akan tetapi tetap tidak sepenuhnya dapat meninggalkan peran pendapat manajemen. Pemberian bobot dan nilai tiap variabel sepenuhnya bergantung pada pendapat manajemen. Oleh karena itu, tidak heran, jika posisi, pengalaman dan pemahaman manajerial amat banyak berpengaruh. Subyektifitas tidak sepenuhnya dapat dihilangkan, dan memang tidak perlu.

2.5.3. Analisis *SAP*

SAP atau dapat diartikan sebagai analisis dari keunggulan-keunggulan strategis organisasi. Cara penilaiannya lebih ditekankan kepada sektor internal organisasi dengan memberikan nilai positif (+) bagi keunggulan organisasi, nilai nol (0) bila sama dengan pesaing serta negatif (-) untuk kelemahan organisasi. Langkah-langkah tersebut, masih berupa penilaian kualitatif, sehingga perlu dilakukan penilaian secara kuantitatif. Untuk melakukan kuantifikasi perlu dibuat matriks *SAP*.

Langkah-langkah pembuatan matriks *SAP*, pada dasarnya sama dengan pembuatan matriks *ETOP*, yang membedakan hanyalah pada variabel yang digunakan; yaitu variabel internal organisasi, untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan organisasi.

2.6. Alternatif Strategi

Nawawi (2005 : 176) mengutarakan beberapa alternative strategi yang dapat dipilih dan diterapkan bagi organisasi non profit adalah sebagai berikut :

- Strategi Agresif
Strategi ini dilakukan dengan membuat program – program dan mengatur langkah – langkah atau tindakan mendobrak penghalang, rintangan atau ancaman untuk mencapai keunggulan /prestasi yang ditargetkan
- Strategi Konservatif
Strategi ini dilakukan dengan membuat program – program dan mengatur langkah – langkah atau tindakan dengan cara yang sangat hati – hati disesuaikan dengan kebiasaan yang berlaku
- Strategi Difensif (Bertahan)
Strategi ini dilakukan dengan membuat program – program dan mengatur langkah – langkah atau tindakan untuk mempertahankan kondisi keunggulan atau prestasi yang sudah dicapai
- Strategi Kompetitif
Strategi ini dilakukan dengan membuat program – program dan mengatur langkah – langkah atau tindakan untuk mewujudkan keunggulan yang melebihi organisasi non profit lainnya yang sama posisi dan jenjangnya sebagai aparatur pemerintah
- Strategi Inovatif
Strategi ini dilakukan dengan membuat program – program dan mengatur langkah – langkah atau tindakan agar organisasi selalu tampil sebagai pelopor pembaharuan sebagai sebuah keunggulan atau prestasi

- Strategi Diversifikasi

Strategi ini dilakukan dengan membuat program – program dan mengatur langkah – langkah atau tindakan yang berbeda dari strategi yang biasa dilakukan sebelumnya, atau berbeda dari strategi yang dipergunakan organisasi lainnya

- Strategi Preventif

Strategi ini dilakukan dengan membuat program – program dan mengatur langkah – langkah atau tindakan untuk mengoreksi dan memperbaiki kekeliruan, baik yang dilakukan oleh organisasi sendiri maupun yang diperintahkan organisasi di atasnya

- Strategi Reaktif

Strategi ini dilakukan dengan membuat program – program dan mengatur langkah – langkah atau tindakan yang bersikap menunggu dan hanya memberikan tanggapan jika telah memperoleh petunjuk, pengarahan, pedoman pelaksanaan, dan lain – lain dari organisasi di atasnya

- Strategi Oposisi

Strategi ini dilakukan dengan membuat program – program dan mengatur langkah – langkah atau tindakan yang bersikap menolak dan menantang atau sekurang - kurangnya menunda pelaksanaan setiap perintah, petunjuk, pengarahan dan bahkan mungkin peraturan perundang – undangan dari organisasi di atasnya, yang dianggap tidak menguntungkan, mempersulit atau tidak mungkin dilaksanakan karena tidak mungkin mewujudkan keunggulan yang diinginkan

- Strategi Ofensif

Strategi ini dilakukan dengan membuat program – program dan mengatur langkah – langkah atau tindakan yang selalu berusaha memanfaatkan semua dan setiap peluang, baik sesuai maupun tidak sesuai dengan pengarahan, petunjuk, pedoman, peraturan dari organisasi di atasnya, bahkan dengan perundang – undangan yang berlaku bagi semua organisasi non profit

- Strategi Menarik Diri

Strategi ini dilakukan dengan kecenderungan menghindari untuk membuat program – program dan mengatur langkah – langkah atau tindakan sesuai petunjuk, pengarahan dan pedoman karena beberapa sebab, diantaranya karena menghindari dari tanggungjawab terutama yang berat, organisasi memiliki kinerja yang relative

rendah dan takut gagal, program dan/atau proyek tidak sesuai dengan kebutuhan lingkungan/masyarakat dan lain – lain.

- Strategi Kotijensi

Strategi ini dilakukan dengan membuat program – program dan mengatur langkah – langkah atau tindakan sebagai cara pemecahan masalah, dengan memilih alternative yang paling menguntungkan atau terbaik di antara berbagai alternative sesuai dengan petunjuk, pengarahan dan pedoman dari organisasi atasan dan bahkan berdasarkan peraturan perundang – undangan yang berlaku

- Strategi Pasif

Strategi ini dilakukan dengan membuat program – program dan mengatur langkah – langkah atau tindakan mengikuti perintah, petunjuk, pengarahan, pedoman dan perundang – undangan yang berlaku dan lebih dominan pada pelaksanaan pekerjaan rutin yang sudah berlangsung lancer.

2.7. Pemilihan Alternatif Strategi

Menurut Nawawi (2005 : 179), tidak semua alternative strategi dapat dipergunakan dalam manajemen strategis sebuah organisasi. Tidak semua strategi dapat mewujudkan keunggulan berupa prestasi yang diinginkan sebuah organisasi.

Strategi itu harus dipilih yang paling sesuai berdasarkan hasil Analisis Lingkungan Industri. Dengan bantuan alat – alat analisa yang ada maka sebuah organisasi memilih alternative strateginya.

Setiap organisasi dalam waktu yang sama dapat menggunakan dua atau lebih strategi yang saling menunjang, namun tidak mungkin menggunakan dua atau lebih strategi yang saling bertentangan.