

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata (Nazarudin, 2020). Lalu berikutnya strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang besar (David, 2017). Sebagai tambahan, strategi memengaruhi kesejahteraan jangka panjang organisasi, biasanya paling sedikit lima tahun, dan oleh karena itu berorientasi masa depan.

Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu. Di dalam strategi yang baik terdapat koordinasi tim kerja, memiliki tema, mengidentifikasi faktor pendukung yang sesuai dengan prinsip-prinsip pelaksanaan gagasan secara rasional, efisien dalam pendanaan, dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif. Strategi memiliki konsekuensi multifungsi atau multidimensi dan membutuhkan pertimbangan. Baik faktor internal maupun eksternal yang di hadapi oleh perusahaan.

Adapun istilah manajemen strategi merupakan satu kalimat yang berasal dari dua kosa kata “ manajemen” dan “strategi” yang masing-masing memiliki pengertian tersendiri, yang telah digabungkan menjadi satu kalimat (terminologi) memiliki pengertian sendiri pula, oleh karena itu, perlu terlebih dahulu dibahas pengertian mengenai “manajemen” lalu berikutnya “strategi”.

Manajemen strategi adalah serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan atau perencanaan strategi, pelaksanaan atau implementasi dan evaluasi (Nazarudin, 2020).

Manajemen Strategi merupakan sebagai ilmu tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana tersirat dalam definisi tersebut, manajemen strategis

terfokus pada upaya memadukan manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian, dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi (Huda, 2018).

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya (David, 2017).

2.1.2. Tujuan Manajemen Strategi

Kegiatan untuk menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang, dan dapat mencapai tujuan. Terdapat empat tujuan dalam manajemen strategi menurut (Huda, 2018) yaitu:

1. Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.
2. Dalam hal ini, manajer strategi harus mampu menunjukkan kepada semua pihak kemana arah tujuan organisasi atau perusahaan. Karena adanya arah yang jelas akan dapat di jadikan landasan untuk pengendalian untuk evaluasi pengendalian dan evaluasi keberhasilan.
3. Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak.
4. Perusahaan harus mempertemukan kebutuhan berbagai pihak, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan dan masyarakat lainnya yang memegang peranan terhadap sukses atau gagalnya perusahaan tersebut.
5. Mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata.
6. Manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian, sehingga dapat memperluas kerangka waktu atau berpikir secara persepektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan besok.
7. Berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas.
8. Tanggung jawab seorang manajer bukan hanya mengkonsentrasikan terhadap kemampuan atas kepentingan efisiensi, akan tetapi hendaknya juga mempunyai perhatian yang serius agar bekerja keras melakukan sesuatu secara lebih baik dan efektif.

2.1.3. Proses Manajemen Strategi

Manajemen strategi memiliki tiga proses kegiatan yang saling terkait yaitu formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Dengan demikian ada tiga komponen yang harus diperhatikan dalam menentukan strategi yaitu formulasi, implementasi, dan evaluasi yang dapat diberlakukan untuk organisasi baik perusahaan. Berikut ini penjelasan mengenai proses manajemen strategi yang terdiri dari tiga tahap yaitu formulasi, implementasi dan evaluasi menurut (David, 2017):

1. Formulasi strategi mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka panjang, melalui strategi alternatif, dan memilih strategi khusus untuk dicapai. Isu-isu formulasi strategi mencakup penentuan bisnis baru yang akan di masuki dan bisnis baru yang akan dihindari, apakah akan memperluas operasi atau mendiversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan menggabungkan usaha atau membentuk joint venture dan cara menghindari pengambilalihan paksa.
2. Implementasi strategi mencakup pengembangan budaya suportif strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali usaha pemasaran, persiapan anggaran, pengembangan dan penggunaan sistem informasi, serta pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Implementasi strategi sering kali disebut “tahap aksi” dari manajemen strategik. Mengimplementasi strategi artinya memobilisasi karyawan dan manajer untuk mengubah strategi yang diformulasikan ke dalam tindakan. Sering kali, sebagai tahapan paling sulit dalam manajemen strategi, implementasi membutuhkan disiplin, komitmen dan pengorbanan personal. Keberhasilan implementasi strategi bergantung kepada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan yang lebih merupakan seni dibandingkan sains. Strategi yang diformulasikan, namun tidak diimplementasikan tidak memiliki tujuan yang berguna.
3. Evaluasi strategi adalah tahapan final dalam manajemen strategik. Manajer harus mengetahui ketika strategi tertentu tidak bekerja dengan baik. Evaluasi strategi adalah cara tepat untuk mengetahui informasi ini. Semua strategi merupakan subjek untuk modifikasi dimasa yang akan datang karena faktor internal dan eksternal

senantiasa berubah. Tiga aktivitas fundamental evaluasi strategi adalah meninjau faktor internal dan eksternal yang merupakan basis untuk strategi saat ini, mengukur kinerja dan mengambil tindakan korektif.

2.1.4. Manfaat Manajemen Strategi

Manajemen strategi membuat organisasi lebih proaktif dari pada reaktif dalam membentuk masa depannya sendiri. Hal tersebut memungkinkan organisasi untuk memulai dan memengaruhi aktivitas dan oleh karena itu dapat mengendalikan nasibnya sendiri. Pemilik usaha kecil, CEO, direktur dan manajer dari banyak organisasi yang mencari keuntungan dan niralaba telah mengetahui dan menyadari manfaat dari manajemen strategi. Berikut ini merupakan manfaat dari manajemen strategi menurut (David, 2017) yaitu:

1. Manfaat keuangan

Perusahaan yang menggunakan konsep manajemen strategi menunjukkan peningkatan signifikan dalam penjualan, tingkat keuntungan, dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaantapa aktivitas perencanaan sistematis. Lalu perusahaan juga dapat menghindari kegagalan perusahaan meliputi kebangkrutan, penyitaan, likuiditas dan pengambilalihan.

2. Manfaat non-keuangan

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.

2.1.5. Persaingan Bisnis

Persaingan bisnis adalah istilah yang sering muncul dalam berbagai literatur yang menuliskan perihal aspek hukum persaingan bisnis (Yeni, 2019). Persaingan berasal dari bahasa Inggris yaitu *competition* yang artinya persaingan itu sendiri atau kegiatan bersaing, pertandingan, dan kompetisi. Persaingan adalah ketika organisasi atau

perorangan berlomba untuk mencapai tujuan yang diinginkan seperti konsumen, pangsa pasar, peringkat survei, atau sumber daya yang dibutuhkan.

Secara umum, persaingan bisnis adalah perseteruan atau rivalitas antara pelaku bisnis yang secara independen berusaha mendapatkan konsumen dengan menawarkan harga yang baik dengan kualitas barang atau jasa yang baik pula. Dalam kamus manajemen persaingan bisnis terdiri (Apriyanti, 2020):

1. Persaingan sehat (*healthy competition*) adalah persaingan antara perusahaan-perusahaan atau pelaku bisnis yang diyakini tidak akan menuruti atau melakukan tindakan yang tidak layak dan cenderung mengedepankan etika-etika bisnis.
2. Persaingan gorok leher (*cut throat competition*) persaingan ini merupakan bentuk persaingan yang tidak sehat, dimana terjadi perebutan pasar antara beberapa pihak yang melakukan usaha yang mengarah pada menghalalkan segala cara untuk menjatuhkan lawan, sehingga salah satu tersingkir dari pasar dan salah satunya menjual barang di bawah harga yang berlaku di pasar.

2.1.6. Analisis SWOT

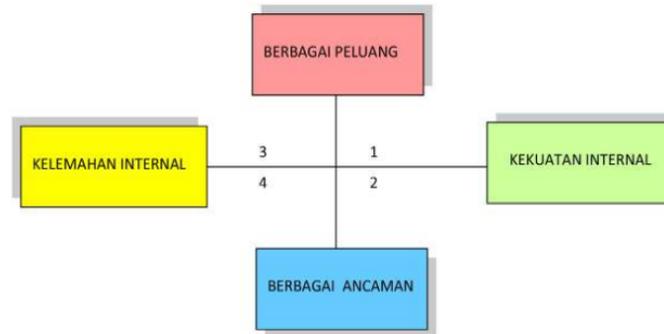
Perusahaan perlu mengenali kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman agar perusahaan dapat bertahan dalam dunia bisnis. Analisis SWOT merupakan salah satu alat analisis yang mampu menganalisis kekuatan internal maupun eksternal. Adapun pengertian analisis SWOT menurut Kotler & Armstrong (2018:9) “Analisis SWOT merupakan penilaian menyeluruh terhadap kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threats*) perusahaan”.

Menurut Kotler dan Keller (2020:63) Analisis SWOT berikut ini menangkap kekuatan dan kelemahan utama yang ada di dalam perusahaan dan menggambarkan peluang dan ancaman yang dihadapi.

Berdasarkan definisi di atas penulis sampai pada pemahaman analisis swot merupakan alat mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman untuk merumuskan strategi pemasaran.

2.1.6.1. Diagram Analisis SWOT

Untuk memahami analisis SWOT dapat digambarkan melalui diagram analisis SWOT menurut Syamsurizal (2017:42):



Gambar 2. 1. Diagram Analisis SWOT

Berdasarkan Gambar 2.1 terdapat empat kuadran. Maksud dari kuadran-kuadran tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kuadran 1

Ini merupakan situasi yang paling menguntungkan perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus ditetapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

2. Kuadran 2

Perusahaan menghadapi berbagai ancaman, tapi masih memiliki kekuatan internal. Strategi yang harus digunakan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan strategi yang diversifikasi produk/pasar.

3. Kuadran 3

Perusahaan menghadapi peluang pasar tapi memiliki kelemahan internal. Strategi yang harus digunakan adalah menimbulkan masalah-masalah internal sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik (*turn oriented strategy*)

4. Kuadran 4

Ini merupakan situasi yang paling tidak menguntungkan perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Adapun strategi yang cocok adalah strategi defensif.

2.1.6.2. Matriks SWOT

Matriks SWOT bertujuan untuk merencanakan strategi berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada perusahaan. Adapun penegertain matriks SWOT menurut Kotler & Armstrong (2018:79) “Matriks SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki”.

Tabel 2. 1. Matriks SWOT

IFAS	Strength (S) - Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal.	Weakness (W) - Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal.
EFAS	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
Opportunities (O) - Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal.	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.
Threats (T) - Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal.		

Keterangan:

1. Strategi SO: Strategi ini dibuat dengan mempertimbangkan penggunaan seluruh jumlah kekuatan untuk memanfaatkan peluang.
2. Strategi SP: Strategi ini untuk menguatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan dengan cara menghindari ancaman.
3. Strategi WO: Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki.
4. Strategi WT: Strategi ini didasari pada kegiatan yang bersifat defensif dan ditunjukkan untuk meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.1.7. QSPM

Menurut Fuâ, Praptono, & Tripiawan, (2019: 6181) QSPM merupakan alat analisis yang digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan. Perhitungan QSPM didasarkan kepada input dari bobot matriks internal eksternal, serta alaternatif

strategi pada tahap pencocokan. Kerangka perumusan strategi komprehensif QSPM menggunakan input dari analisis Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk menentukan secara objektif diantara alternatif strategi. Yaitu, Matriks EFE SWOT, Matriks IFE, yang membentuk Tahap 1, digabung dengan Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks IE, Matriks Grand Strategy, yang membentuk dalam Tahap 2, memberikan informasi yang dibutuhkan untuk membuat QSPM (Tahap 3).

QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Seperti alat analisis perumusan-strategi lainnya, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik. Baris atas QSPM terdiri atas alternatif strategi yang diturunkan dari Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks IE, dan Matriks *Grand Strategy*. Alat pencocokan ini biasa menghasilkan alternatif strategi yang mirip. Tetapi, tidak semua strategi yang disarankan oleh teknik pencocokan harus dievaluasi dalam QSPM. Penyusun strategi harus menggunakan penilaian intuitif yang bagus untuk memilih strategi yang akan dimasukkan dalam QSPM. Secara konsep, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau diperbaiki.

Daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam satu set alternatif dihitung dengan menentukan pengaruh kumulatif dari masing-masing faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal. Jumlah set alternatif strategi yang dimasukkan dalam QSPM bisa berapa saja, jumlah strategi dalam satu set juga bisa berapa saja, tetapi hanya strategi dalam set yang sama dapat dievaluasi satu sama lain.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan kajian mengenai penelitian penelitian terdahulu yang terkait. Penelitian pertama oleh Yeni, F., Erwin, G., & Ali, H. (2019). Analisis Strategi Pemasaran Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis Pada Pt. Federal Internasional Finance (Fif) Group Di Kecamatan Ipuh, Kabupaten Mukomuko. Berdasarkan hasil analisis SWOT faktor internal dan eksternal dapat diketahui bahwa PT. FIFGROUP di kec. Ipuh kab. Mukomuko berada pada posisi kuadran I (0,38:01) yang artinya PT.

FIFGROUP di kec. Ipuh kab. Mukomukodapat memanfaatkan peluang yang ada untuk meningkatkan penjualan dimasa yang akan datang.

Penelitian kedua yang dilakukan oleh Tarigan, W. J., & Ambarita, I. M. (2021). Penerapan Manajemen Strategi Dalam Menghadapi Persaingan Pasar (Studi Kasus Pada Telkomsel Cabang Pematang siantar). Berdasarkan pada pembahasan diketahui bahwa hasil analisis IFAS dan EFAS yang didasari 4 faktor internal dan 5 faktor eksternal perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) secara keseluruhan menggambarkan bahwa Telkomsel dalam posisi yang baik yaitu dengan skor total IFAS 2,54 dan skor total EFAS 2,65 Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat terus berkembang.

Nourlette, R. R., & Hati, S. W. (2017). Penentuan Strategi Dengan Pendekatan Analisis SWOT Pada Hotel Nongsa Point Marina & Resort Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis. Total nilai hasil penghitungan matriks IFAS dan EFAS yang ditempatkan pada matriks IE menunjukkan posisi perusahaan yang berada pada wilayah V dengan alternatif strategi yaitu market penetration.

Tabel 2. 2. Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Masalah	Analisis	Hasil
Yeni, F., Erwin, G., & Ali, H. (2019)	Analisis Strategi Pemasaran Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis Pada Pt. Federal Internasional Finance (Fif) Group Di Kecamatan Ipuh, Kabupaten Mukomuko.	Melalui kegiatan penelitian, diantaranya adalah untuk mengetahui analisis Strategi Pemasaran Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis.	Menganalisis Strategi Pemasaran Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis Pada PT. FIF GROUP di kec. Ipuh kab Mukomuko	PT. FIFGROUP di kec. Ipuh kab. Mukomuko berada pada posisi kuadran I (0,38:01) yang artinya PT. FIFGROUP di kec. Ipuh kab. Mukomukodapat memanfaatkan peluang yang ada untuk meningkatkan penjualan dimasa yang akan datang.
Tarigan, W. J., & Ambarita, I. M. (2021).	Penerapan Manajemen Strategi Dalam Menghadapi Persaingan Pasar	Meningkatan persaingan membuat manajemen dalam hal ini mendapatkan tantangan dalam	Menghadapi Persaingan Pasar (Studi Kasus Pada Telkomsel Cabang	Berdasarkan pada pembahasan diketahui bahwa hasil analisis

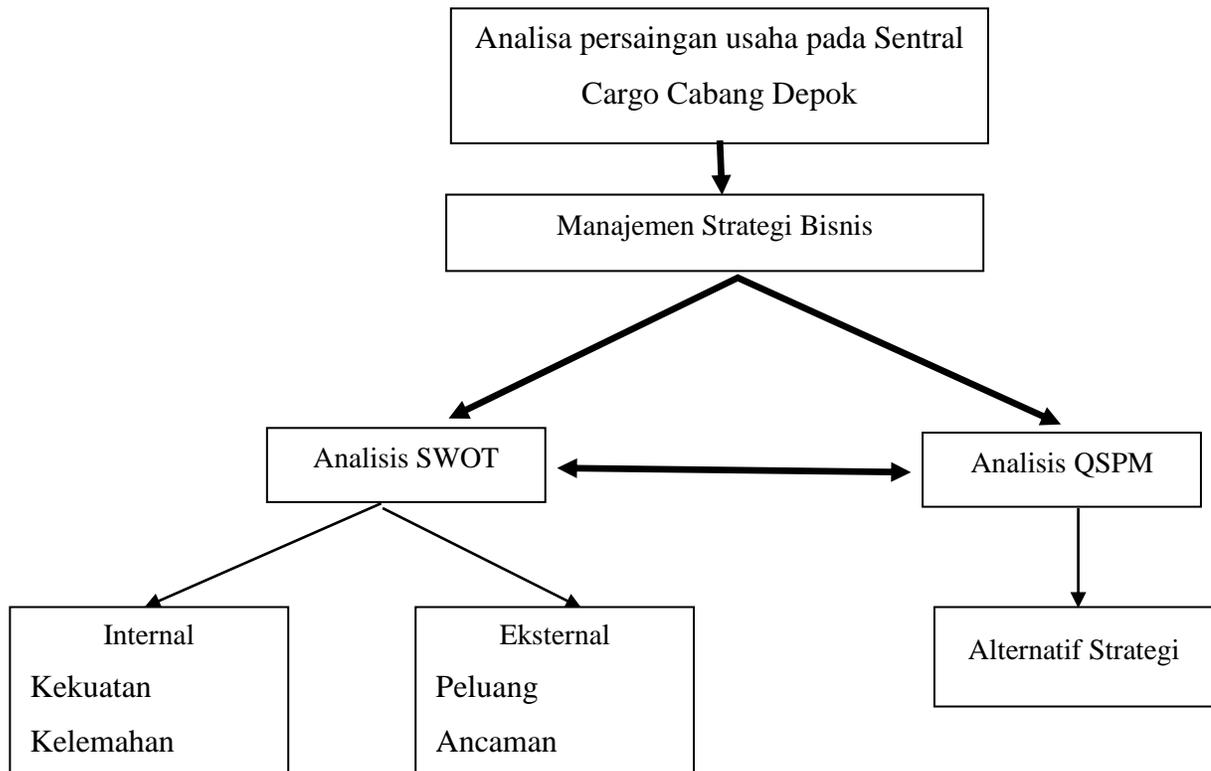
Peneliti	Judul	Masalah	Analisis	Hasil
	(Studi Kasus Pada Telkomsel Cabang Pematangsiantar)	kompetitif menghadapi pesaing.	Pematangsiantar)	IFAS dan EFAS yang didasari 4 faktor internal dan 5 faktor eksternal perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) secara keseluruhan menggambarkan bahwa Telkomsel dalam posisi yang baik yaitu dengan skor total IFAS 2,54 dan skor total EFAS 2,65 Hasil ini menunjukkan bahwa perusahaan dapat terus berkembang
Nourlette, R. R., & Hati, S. W. (2017).	Penentuan Strategi Dengan Pendekatan Analisis SWOT Pada Hotel Nongsa Point Marina & Resort Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis.	Faktor kekuatan dan kelemahan internal serta faktor peluang dan ancaman eksternal yang dimiliki oleh Hotel Nongsa Point Marina & Resort dalam menghadapi persaingan.	Untuk mengetahui dan menentukan strategi dengan pendekatan analisis SWOT pada hotel Nongsa Point Marina & Resort dalam menghadapi persaingan bisnis	Total nilai hasil penghitungan matriks IFAS dan EFAS yang ditempatkan pada matriks IE menunjukkan posisi perusahaan yang berada pada wilayah V dengan alternatif strategi yaitu market penetration.

Sumber: Peneliti (2022)

Berdasarkan tabel 2.2 penelitian terdahulu terdapat persamaan dan perbedaan persamaannya membahas manajemen strategi sedangkan perbedaannya terletak pada subek dan objek penelitian.

2.3. Kerangka Konseptual

Menurut Sugiyono (2018:60) mengemukakan bahwa “Kerangka konseptual merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting.



Gambar 2. 2. Kerangka Konseptual

Sumber: Peneliti (2022)