

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian – penelitian sejenis ini telah dilakukan sebelumnya, sebab penelitian – penelitian terdahulu dirasa sangat penting dalam sebuah penelitian yang akan dilakukan. Beberapa penelitian terdahulu yang mendasari penelitian ini.

Rujukan penelitian pertama oleh Dicky Budi Prawita mahasiswa Universitas Kristen Petra pada tahun 2017 dengan judul Strategi Bisnis Pada *Success Mobil* Melalui Pendekatan Analisis SWOT. Penelitian ini bertujuan untuk merekomendasikan strategi bisnis yang dapat digunakan oleh *Success Mobil* sehingga perusahaan dapat bertahan melindungi diri dari tekanan persaingan dan menjadi unggul dalam menghadapi para kompetitor di industri yang sama. Hasil dari penelitian ini adalah jenis strategi bisnis yang tepat untuk diimplementasikan pada *Success Mobil* adalah strategi intensif. Dalam strategi intensif perusahaan dapat melakukan strategi pengembangan pasar dengan membuka cabang-cabang baru untuk memperluas wilayah penjualan. Selain itu juga perusahaan menerapkan strategi pengembangan produk dengan cara menambah program-program khusus dalam penjualan serta strategi penetrasi pasar yaitu dengan selalu meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara semi terstruktur dan dalam memilih informan menggunakan *purposive sampling*.

Rujukan penelitian yang kedua yaitu penelitian oleh Budi Istiyanto dan Lailatan Nugroho mahasiswa Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Surakarta pada tahun 2016 dengan judul Analisis Pengaruh Brand Image, Harga, Dan Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Mobil (Studi Kasus Mobil *LCGC* di Surakarta). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara variabel brand image, harga, dan kualitas produk terhadap keputusan pembelian mobil *LCGC* (*Low Cost Green Car*) baik secara partial maupun secara bersama-sama dan untuk mengetahui diantara variabel *brand image*, harga, dan kualitas produk mana yang lebih berperan dalam mempengaruhi keputusan pembelian mobil *LCGC*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel yang mempengaruhi secara signifikan keputusan pembelian adalah harga dan kualitas produk. Sedangkan variabel *brand image* tidak mempengaruhi secara signifikan. Sedangkan variabel yang berpengaruh secara dominan adalah variabel harga. Teknik pengumpulan data penelitian lakukan dengan cara observasi dan penyebaran kuisisioner secara langsung dengan cara mendatangi obyek penelitian yaitu kepada konsumen yang telah melakukan keputusan pembelian mobil *LCGC* terutama type AGYA,AYLA, dan Karimun Wagon R di wilayah Surakarta yang selanjutnya akan dijadikan sampel. Data yang telah terkumpul kemudian ditabulasi dan diolah dengan menggunakan analisis regresi berganda.

Rujukan penelitian yang ketiga yaitu penelitian oleh Anna Octora Marpaung mahasiswi Universitas Sumatera Utara pada tahun 2013 dengan judul Analisis Dampak Kebijakan Pembatasan Uang Muka Minimum Kredit (*Down To Payment*) Terhadap Permintaan Mobil Di Kota Medan. Penelitian ini bertujuan

untuk menganalisis dampak dari kenaikan minimum kredit *down to payment* terhadap permintaan mobil di kota Medan, baik keuntungan dan kerugian dengan menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dan pengumpulan data menggunakan studi dokumen dengan teknik analisis data melalui tahap pengumpulan informasi. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa skema regulasi LTV pengetatan oleh bank sentral akan memiliki dampak yang signifikan dalam pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Dampak menguntungkan adalah meningkatnya kualitas kredit dan transisi diharapkan untuk kredit produktif sehingga dapat menumbuhkan perekonomian. Dampak negatif terutama dalam industri otomotif adalah penurunan ditakuti dalam penjualan mobil yang menurunkan pertumbuhan ekonomi di kota Medan. Teknik pengumpulan data menggunakan metode penelitian kepustakaan (*Library Research*) dan penelitian lapangan (*field research*). Untuk mengetahui pengaruh kebijakan *down payment* terhadap tingkat permintaan mobil di kota Medan peneliti menggunakan metode analisis regresi uji beda berpasangan.

Penelitian yang akan dilakukan peneliti tidak jauh berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu untuk mengetahui strategi penjualan mobil bekas menghadapi produk *LCGC* dan kebijakan *DP* minim pembelian mobil baru pada *showroom* Ria Motor. Metode penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif. Lebih jelas dan detailnya terhadap penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian
yang Akan dilakukan Peneliti

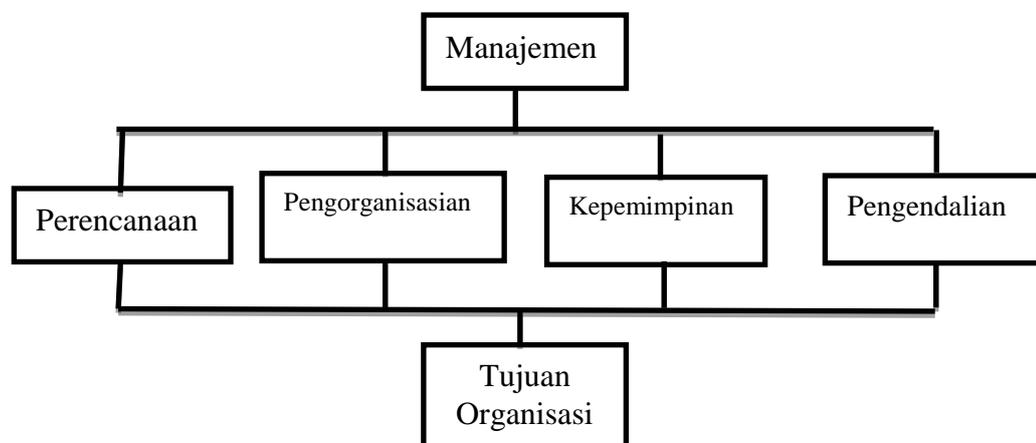
NO	NAMA PENELITI	JUDUL PENELITIAN	PERSAMAAN	PERBEDAAN
1.	Dicky Budi Prawita	Strategi Bisnis Pada <i>Success</i> Mobil Melalui Pendekatan Analisis SWOT	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki tema atau pembahasan tentang strategi 2. Obyek penelitian mobil bekas 3. Metode penelitian kualitatif deskriptif 	Tidak membahas LCGC dan DP minim
2.	Budi Istiyanto dan Lailatan Nugroho	Analisis Pengaruh Brand Image, Harga, Dan Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Mobil (Studi Kasus Mobil LCGC di Surakarta)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki tema atau pembahasan tentang LCGC 2. Hasil penelitian dapat membantu penelitian yang akan dilakukan 	Metode dan jenis penilitan yang berbeda
3.	Anna Octora Marpaung	Dampak Kebijakan Pembatasan Uang Muka Minimum Kredit (Down To Payment) Terhadap Permintaan Mobil Di Kota Medan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki tema atau pembahasan tentang DP minim 2. Hasil penelitian dapat membantu penelitian yang akan dilakukan 	Metode dan Jenis penelitian yang berbeda

2.2 Kajian Teori

Ilmu manajemen hingga saat ini terus berkembang pesat sehingga ilmu tersebut memiliki beragam cabang dan beberapa kajian yang bersifat khusus, misalnya ialah manajemen keuangan, manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi, dan manajemen transportasi, sehingga muncul sebuah kajian khusus yang lain yang disebut dengan manajemen strategis.

Dalam suatu organisasi peran manajemen diantaranya adalah agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Menurut (Peter, 2012) efektif berarti mengerjakan pekerjaan yang benar (*doing the right things*), sedangkan efisien adalah mengerjakan pekerjaan dengan benar (*doing things right*).

Manajemen strategis merupakan aktivitas manajemen tertinggi yang biasanya disusun oleh dewan direksi dan dilaksanakan oleh CEO serta tim eksekutif organisasi tersebut. Manajemen strategis memberikan arahan menyeluruh untuk perusahaan dan terkait erat dengan bidang perilaku organisasi.



Sumber: Peter (2012)

Gambar 2.1
Peran Manajemen Dalam Organisasi

Gambar di atas menunjukkan bahwa manajemen adalah suatu keadaan terdiri dari proses yang ditunjukkan oleh garis (*line*) mengarah kepada proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, yang keempat proses tersebut saling mempunyai fungsi masing-masing untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

Manajemen strategis berbicara tentang gambaran besar. Inti dari manajemen strategis adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara efektif untuk memenuhi tujuan strategis. Manajemen strategis saat ini harus memberikan fondasi dasar atau pedoman untuk pengambilan keputusan dalam organisasi. Ini adalah proses yang berkesinambungan dan terus-menerus. Rencana strategis organisasi merupakan dokumen hidup yang selalu dikunjungi dan kembali dikunjungi. Bahkan mungkin sampai perlu dianggap sebagaimana suatu cairan karena sifatnya yang terus harus dimodifikasi. Seiring dengan adanya informasi baru telah tersedia, dia harus dapat digunakan untuk membuat penyesuaian dan revisi.

2.2.1 Manajemen Strategis

Beberapa pakar dalam ilmu manajemen mendefinisikan manajemen strategis dengan cara yang berbeda-beda. Salah satu definisinya menyebutkan manajemen strategis sebagai satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan (Pearce II & Robinson, 2008). Manajemen strategis terdiri atas sembilan tugas penting:

1. Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud, filosofi, dan sasaran perusahaan.
2. Melakukan suatu analisis yang mencerminkan kondisi dan kapabilitas internal perusahaan.
3. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk faktor persaingan dan faktor kontekstual umum lainnya.
4. Menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan dengan cara menyesuaikan sumberdayanya dengan lingkungan eksternal.
5. Mengidentifikasi pilihan paling menguntungkan dengan cara mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan misi perusahaan.
6. Memilih satu set tujuan jangka panjang dan strategi utama yang akan menghasilkan pilihan paling menguntungkan tersebut.
7. Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah ditentukan.
8. Mengimplementasikan strategi yang telah dipilih melalui alokasi sumberdaya yang dianggarkan, dimana penyesuaian antara tugas kerja, manusia, struktur, teknologi, dan sistem penghargaan ditekankan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategis sebagai masukan pengambilan keputusan dimasa mendatang.

Sebagaimana diindikasikan oleh kesembilan tugas tersebut, manajemen strategis mencakup perencanaan, pengarahan, pengorganisasian, dan pengendalian atas keputusan dan tindakan terkait strategi perusahaan.

Certo (2010), mendefinisikan manajemen strategis sebagai analisis, keputusan, dan aksi yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Definisi ini menggambarkan dua elemen utama manajemen strategis. Elemen pertama, manajemen strategis dalam sebuah perusahaan berkaitan dengan proses yang berjalan (*ongoing processes*): analisis, keputusan, dan tindakan. Manajemen strategis berkaitan dengan bagaimana manajemen menganalisis sasaran strategis (visi, misi, tujuan) serta kondisi internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan. Selanjutnya, perusahaan harus menciptakan keputusan strategis. Keputusan ini harus mampu menjawab dua pertanyaan utama, yakni industri apa yang digeluti perusahaan dan bagaimana perusahaan harus bersaing di industri tersebut. Tindakan yang perlu dilakukan akan mendorong manajer untuk mengalokasikan sumber daya dan merancang organisasi untuk mengubah rencana menjadi kenyataan.

Elemen kedua, manajemen strategis adalah studi tentang mengapa sebuah perusahaan mampu mengalahkan perusahaan lainnya. Manajer perlu menentukan bagaimana perusahaan bisa menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak hanya unik dan berharga, tetapi juga sulit ditiru atau dicari substitusinya sehingga mampu bertahan lama. Keunggulan kompetitif yang mampu bertahan lama biasanya didapatkan dengan melakukan aktivitas berbeda dengan apa yang dilakukan pesaing, atau melakukan aktivitas yang sama dengan cara yang berbeda.

Manajemen strategis merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan

diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan.

Menurut Pearce & Robinson (2008), manajemen strategis adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Menurut Schuler (2010), manajemen strategis adalah titik temu yang dirumuskan suatu organisasi antara sumber daya dan keahlian internalnya dan kesempatan serta risiko yang terbentuk melalui lingkungan eksternalnya.

Proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin di capai dan bagaimana cara mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas di antara berbagai negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif.

Seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan (David, 2012). Porter (2012) menyebut, sesuatu yang membuat perusahaan secara keseluruhan berjumlah lebih dari bagian-bagian dengan demikian ada unsur sinergi di dalamnya.

Manajemen strategis merupakan suatu rangkaian aktivitas terhadap pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan komprehensif, dan disertai dengan penetapan cara aplikasinya yang dibuat oleh pimpinan dan juga

dilaksanakan oleh seluruh pihak-pihak yang terlibat di dalam suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Manajemen strategis juga merupakan suatu sistem yang digunakan sebagai satu kesatuan dalam memiliki beragam komponen saling berkaitan dan mempengaruhi satu sama lain serta bergerak secara serentak menuju arah yang sama pula.

Manajemen strategis berdasarkan pada seluruh ruang lingkup pekerjaannya, dengan demikian dapat dimanfaatkan secara baik untuk lingkungan makronya, misalnya di dalam manajemen pemerintahan dan juga dapat dimanfaatkan pula untuk di lingkungan mikronya seperti di dalam manajemen perusahaan atau organisasi. Akan tetapi perlu dipahami bahwa di dalam penggunaan ruang lingkup makro dan mikro ada sejumlah perbedaan yang begitu mendasar meliputi sebagai berikut:

1. kebijakan makro yang harus digunakan dan diperhatikan yaitu subjek dan objek dalam suatu manajemen tersebut adalah yang berupa para masyarakat yang bersifat *aggregate*, sedangkan untuk ruang lingkup mikro, maka perhatiannya pun terhadap subjek dan objek di suatu manajemen berupa individual rumah tangga perusahaan atau para pelanggan yang memakai hasil produksi.
2. Mengenai prinsip kerja untuk manajemen strategis makro kemungkinannya perhatian mengarah pada efektivitas, sedangkan pada manajemen strategis yang rangkumannya secara mikro maka harus sesuai kepada prinsip kerja efisiensinya.

Pada pembahasan kali ini manajemen strategis dianggap sebagai satu tipe spesifik dari suatu perencanaan. Misalnya, jika ada minimal dua buah perusahaan yang beroperasi dengan produk (barang dan jasa) yang sama, maka salah satu diantaranya ingin keluar sebagai pemenang dalam persaingan bisnisnya. Sebagai pemenang dalam dunia bisnis, seringkali diartikan mendapat pangsa pasar (*market share*) terbesar yang nantinya akan memiliki kekuatan monopoli dan jika monopoli dilarang oleh pemerintah, maka minimal perusahaan tersebut menjadi perusahaan berstatus pemimpin atau penentu harga (*price setter* atau *price leader*). Masing-masing pihak akan selalu berusaha untuk memenangkan persaingan dan melakukan analisis tentang kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threats*) satu sama lain.

Kelemahan perusahaan dan ancaman dari perusahaan pesaing akan selalu dianalisis dan diantisipasi yang kemudian akan diperbaiki agar tidak mudah diserang atau ditundukkan oleh perusahaan pesaing. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa inti dari manajemen strategi adalah memenangkan persaingan. Manajemen strategi yang selalu berusaha memenangkan persaingan, maka mau tidak mau perusahaan harus senantiasa menganalisis diri dan memperbaiki diri agar tampil lebih baik dari perusahaan pesaing.

2.2.2 Karakteristik Manajemen Strategis

Manajemen strategis sungguh berbeda dengan lainnya. Manajemen strategis senantiasa menyikapi dinamika terjadinya suatu perubahan lingkungan sehingga dapat berpengaruh terhadap implementasi manajemen itu sendiri serta berupaya

untuk merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Sejalan dengan hal tersebut, berikut ini berbagai karakteristik manajemen strategis:

1. Manajemen strategis bersifat jangka panjang.
2. Manajemen strategis bersifat dinamik.
3. Manajemen strategis merupakan sesuatu yang berpadu oleh manajemen operasional.
4. Manajemen strategis perlu dimotori oleh unsur-unsur pada manajer tingkat puncak.
5. Manajemen strategis berorientasi dan mendekati untuk masa depan.
6. Manajemen strategis senantiasa harus didorong dan didukung dalam pelaksanaannya oleh semua sumber daya ekonomi yang tersedia.

Menghadapi era globalisasi ekonomi, maka kegiatan dalam berusaha bukan saja dibatasi oleh lingkup batas negara nasional sehingga untuk tingkat perubahan lingkungan serta dinamika yang secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi manajemen dan kehidupan pekerjaan kemudian dengan sendirinya para pemimpin perusahaan harus dapat menyikapinya dengan melakukan penyesuaian yang penuh kebijakan. Seharusnya setiap pemimpin dalam perusahaan akan melaksanakan manajemen strategis bagi perusahaannya.

Isu global juga mempengaruhi hampir semua keputusan strategis. Batasan antar negara kini tidak lagi nampak. Fondasi manajemen strategis terletak pada kemampuan manajer dalam mengerti pesaing, pasar, harga, pemasok, distributor, pemerintah, kreditor, pemegang saham, dan pelanggan di seluruh dunia. Harga dan kualitas produk harus kompetitif secara global, bukan hanya local.

Electronic Commerce (E-commerce) telah menjadi alat penting dalam manajemen strategis. *E-commerce* meminimalisir pengeluaran serta waktu bahkan jarak dan ruang untuk menjalankan bisnis, sehingga menghasilkan pelayanan pelanggan yang lebih baik, efisiensi, perbaikan produk, dan profitabilitas yang lebih tinggi.

Lingkungan hidup telah menjadi isu manajemen strategis yang penting. Pemanasan global, bioterorisme, dan meningkatnya polusi menyadarkan bahwa untuk bisnis dan manusia mungkin tidak ada ancaman yang paling besar selain eksploitasi terus-menerus dan menurunnya kualitas lingkungan alam kita.

2.2.3 Manfaat Manajemen Strategis

Manajemen strategis memungkinkan suatu organisasi untuk proaktif dalam membentuk masa depannya, memungkinkan sebuah perusahaan memulai dan mempengaruhi (bukan sekadar respons) aktivitas dengan demikian memiliki kontrol terhadap nasibnya. Secara historis, manfaat utama manajemen strategis telah membantu organisasi memformulasikan strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional untuk pilihan strategi. Diharapkan makin banyak institusi dan korporasi yang menggunakan manajemen strategis untuk membuat keputusan yang efektif. Meski manajemen strategis tidak selalu menjamin keberhasilan, dan menjadi disfungsional apabila digunakan secara serapangan.

1. Manfaat Finansial

Penelitian mengindikasikan bahwa organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategis lebih menguntungkan dan berhasil dibandingkan

organisasi lain yang tidak menggunakannya. Bisnis yang menggunakan konsep manajemen strategis menunjukkan perbaikan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaan tanpa aktivitas perencanaan yang sistematis. Perusahaan dengan sistem perencanaan yang sangat mirip dengan teori manajemen strategis, menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik dibanding industrinya.

2. Manfaat Nonfinansial

Manajemen strategis juga menawarkan manfaat yang nyata lainnya, seperti meningkatnya kesadaran atas ancaman eksternal, pemahaman yang lebih baik atas strategi pesaing, meningkatnya produktivitas karyawan, mengurangi keengganan untuk berubah, dan pengertian yang lebih baik atas hubungan antara kinerja dan penghargaan. Manajemen strategis meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghindari masalah karena membantu interaksi antar manajer di semua divisi dan fungsi. Manajemen strategis dapat memperbaiki kepercayaan atas strategi bisnis saat ini, atau menunjukkan kapan dibutuhkannya tindakan korektif.

2.2.4 Posisi Strategis

Porter (2012), mendefinisikan strategi sebagai penciptaan posisi unik dan berharga yang didapatkan dengan melakukan serangkaian aktivitas. Porter menjabarkan tiga basis posisi strategis. Ketiganya tidak *mutually exclusive* dan seringkali bersinggungan. Basis pertama didapatkan dengan memproduksi bagian kecil (*subset*) sebuah produk dari industri tertentu. Porter menyebutnya sebagai

variety based positioning, karena posisi ini berasal dari pemilihan produk, bukan berdasarkan segmentasi konsumen. Dapat pula diartikan perusahaan berusaha memenuhi sedikit kebutuhan dari banyak orang. Porter mencontohkan Jiff Lube International yang hanya memproduksi pelicin (*lubricant*) otomotif dan tidak menawarkan produk perawatan lainnya. *Variety based positioning* efektif bila perusahaan memiliki kemampuan menciptakan produk *subset* tersebut dengan baik, jauh lebih unggul dibanding pesaingnya.

Basis kedua adalah melayani sebagian besar atau bahkan seluruh kebutuhan dari sekelompok konsumen tertentu, yang disebut sebagai *needs based positioning*. Contohnya adalah IKEA yang berusaha memenuhi seluruh kebutuhan mebel, bukan hanya sebagian (*subset*), untuk target pasarnya. Posisi ini didapatkan dengan melakukan serangkaian aktivitas dengan cara berbeda dengan yang dilakukan pesaing. Apabila tidak ada perbedaan dalam aktivitas, konsumen tidak akan mampu membedakan perusahaan bersangkutan dengan pesaing. Variasi dari model ini adalah memenuhi kebutuhan target pasar untuk waktu yang berbeda-beda. Seorang konsumen misalnya, memiliki kebutuhan yang berbeda ketika konsumen tersebut melakukan perjalanan untuk bisnis dan ketika melakukan perjalanan untuk liburan. Perusahaan bisa mengambil posisi untuk memenuhi kebutuhan yang berbeda-beda dari target pasar yang sama.

Basis ketiga didapatkan dengan menarget konsumen yang dapat diakses dalam cara yang berbeda, yang disebut sebagai *access based positioning*. Konsumen-konsumen ini, meskipun memiliki kebutuhan dan keinginan yang hampir sama dengan konsumen lainnya, membutuhkan konfigurasi aktivitas yang

berbeda untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut. Porter mencontohkannya lewat Carmike Cinemas, yang mengoperasikan bioskop hanya di kota-kota kecil yang padat, namun dengan populasi kurang dari 200.000 orang. Meskipun pasarnya kecil dengan kemampuan pembeliannya di bawah kota besar, Carmike Cinemas berhasil meraih keuntungan karena melakukan aktivitas berbeda dengan yang ditawarkan bioskop-bioskop di kota besar, misalnya dengan melakukan standarisasi, membuka hanya sedikit studio, dan menggunakan teknologi proyektor yang lebih rendah dibanding dengan bioskop di kota besar.

2.2.5 Pembentukan Strategi

Kata strategi berasal dari bahasa Yunani, *strategos* (*stratos* = militer dan *ag* = memimpin) yang berarti *generalship* atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang. Definisi tersebut juga dikemukakan oleh seorang ahli bernama Clausewitz. Tidak mengherankan apabila istilah strategi sering digunakan dalam kancah peperangan. Apabila istilah strategi digunakan pertama kali dalam dunia militer.

Secara umum, kita mendefinisikan strategi sebagai suatu cara mencapai tujuan. Menurut Clausewitz (2013), strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang. Strategi merupakan rencana jangka panjang untuk mencapai tujuan. Strategi terdiri dari aktivitas-aktivitas penting yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Jackson (2013), mengatakan bahwa kata strategi dapat digunakan dalam berbagai cara atau situasi.

1. *Strategy is a plan, a how, a means of getting from here to there.*

2. *Strategy is a pattern in actions over time.*
3. *Strategy is position; that is; reflects decisions to offer particular products or services in particular markets.*
4. *Strategy is perspective, that is, vision and direction.*

Porter (2012), mengatakan bahwa strategi adalah sekumpulan tindakan atau aktivitas yang berbeda untuk menghantarkan nilai yang unik. Tugas pertama dalam manajemen strategis pada umumnya adalah kompilasi dan penyebarluasan pernyataan misi. Aktivitas ini mendokumentasikan kerangka dasar organisasi dan mendefinisikan lingkup aktivitas yang hendak dijalankan oleh organisasi. Setelah itu organisasi bersangkutan akan melakukan pemindaian lingkungan untuk membangun keselarasan dengan pernyataan misi yang telah dibuat.

Pembentukan strategi adalah kombinasi dari tiga proses utama sebagai berikut:

1. Melakukan analisis situasi, evaluasi diri dan analisis pesaing: baik internal maupun eksternal; baik lingkungan mikro maupun makro.
2. Bersamaan dengan penaksiran tersebut, tujuan dirumuskan. Tujuan ini harus bersifat paralel dalam rentang jangka pendek dan juga jangka panjang. Maka di sini juga termasuk di dalamnya penyusunan pernyataan visi (cara pandang jauh ke depan dari masa depan yang dimungkinkan), pernyataan misi (bagaimana peran organisasi terhadap lingkungan publik), tujuan perusahaan secara umum (baik finansial maupun strategis), tujuan unit bisnis strategis (baik finansial maupun strategis), dan tujuan taktis.

2.2.6 Proses Manajemen Strategis

Manajemen strategis menurut Wheelen & Hunger (2008) adalah rangkaian langkah, keputusan dan tindakan perusahaan yang menentukan kinerja jangka panjang perusahaan. Manajemen strategis yang baik akan dapat membawa organisasi untuk dapat mengimplementasikan strateginya melalui perencanaan program, proses *budgeting*, sistem manajemen kinerja, perubahan pada struktur organisasi, serta manajemen program dan proyek.

Hunger (2009) juga menuliskan bahwa seiring dengan berjalannya waktu, manajemen strategis berevolusi sebagai berikut:

Tahap 1 *basic financial planning*, yaitu perencanaan perusahaan yang didasarkan pada perencanaan keuangan. Secara umum disebut sebagai sistem manajemen berdasarkan *budget*. Sistem ini merupakan sistem yang paling tradisional, dan sangat berorientasi pada jangka pendek, yaitu satu tahun.

Tahap 2 *forecast based planning*, yaitu pengembangan dari sistem di atas, karena digunakan untuk perencanaan jangka panjang, akibat kelemahan sistem *budget* yang terbatas pada jangka pendek. Dalam hal ini mulai diperhitungkan kondisi eksternal dengan porsi lebih besar. Basisnya adalah proyeksi perusahaan di masa mendatang.

Tahap 3 *strategic planning*, yaitu pengembangan dari *forecast based planning*, dengan mempertimbangkan kondisi pasar dan persaingan. Dalam hal ini perusahaan sudah mempertimbangkan bagaimana caranya (strateginya) untuk dapat memenangkan pasar. Proses formulasi strategi dilakukan pada jajaran

manajemen, sementara implementasi dan pelaksanaan dilakukan oleh jajaran pelaksana. Prosesnya dilakukan secara *top-down*.

Tahap 4 *strategic management*, yang merupakan pengembangan dari *strategic planning*. Dalam hal ini masukan dari level bawah juga dipertimbangkan. Prosesnya tidak hanya berkonsentrasi pada formulasi strategi, namun juga diperhatikan secara seksama proses implementasinya. Karena berdasarkan pengalaman dengan menggunakan *strategic planning*, perusahaan sering kali tidak mencapai tujuannya karena ternyata strategi yang diformulasikan tersebut tidak diimplementasikan secara efektif. Menurut Routledge Schuler. R.S., (2010), ternyata kurang dari 10% strategi yang diformulasikan dapat diimplementasikan secara efektif. Ini berarti lebih dari 90% perusahaan secara konsisten gagal mengeksekusi strateginya secara efektif. Routledge Schuler (2010) menunjukkan bahwa setidaknya 70% perusahaan yang menghadapi masalah, ternyata permasalahan sesungguhnya bukanlah strategi yang buruk, melainkan eksekusi (implementasi) yang buruk. Padahal ada penelitian lain yang dilakukan oleh Peter (2012), menyebutkan bahwa perusahaan dapat mengeluarkan kurang lebih US\$ 100 miliar untuk konsultasi dan pelatihan manajemen yang ditujukan untuk menciptakan strategi yang brilian. Oleh karena itu manajemen strategis tidak hanya mencakup proses formulasi saja, namun juga proses implementasinya.

Dapat disimpulkan bahwa proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan

ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi, dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan. Isu formulasi strategi mencakup bisnis apa yang akan dimasuki; bisnis apa yang harus ditinggalkan; bagaimana mengalokasikan sumber daya; apakah harus melakukan ekspansi atau diversifikasi bisnis; apakah harus memasuki pasar internasional; apakah harus merger atau membentuk *joint venture* dan bagaimana menghindari pengambil alihan secara paksa. Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya tak terbatas, penyusunan strategi harus memutuskan alternatif strategi mana yang akan memberikan keuntungan terbanyak. Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang.

Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, dan menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi. Suksesnya implementasi strategi terletak pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan.

Evaluasi strategi adalah tahap final dalam manajemen strategis. Evaluasi strategi adalah alat untuk mendapatkan informasi kapan strategi tidak dapat berjalan. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa datang karena faktor internal dan eksternal secara konstan berubah. Tiga aktifitas dasar evaluasi strategi adalah meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini; mengukur kinerja; serta mengambil tindakan korektif. Pekerjaan utama dalam

manajemen strategis adalah berpikir melalui keseluruhan misi perusahaan (Drucker, 2008).

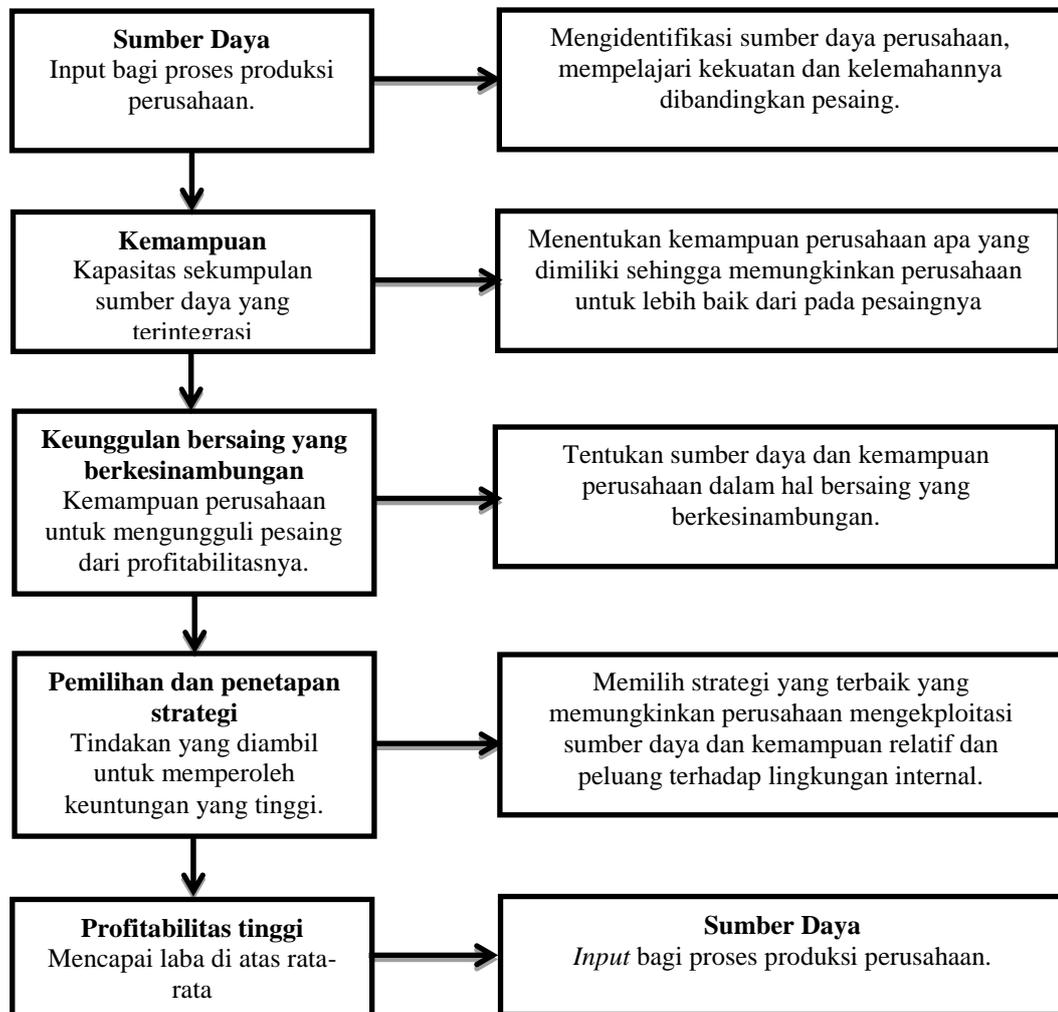
Beberapa istilah dan pengertian manajemen strategi dari beberapa literatur antara lain, manajemen strategi merupakan perencanaan strategi yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategis) dan berbagai sasaran organisasi.

2.2.7 Model Manajemen Berbasis Sumber Daya

Cara belajar dan mengaplikasikan proses manajemen strategis adalah dengan menggunakan model. Setiap model mempresentasikan semacam proses. Model di bawah ini adalah model komprehensif proses manajemen strategis yang diterima secara luas. Model ini tidak menjamin keberhasilan, tetapi model tersebut menunjukkan pendekatan yang jelas dan praktis untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi strategi.

Secara prinsipil, setiap model manajemen strategis pasti melibatkan adanya sasaran strategis (baik dalam bentuk visi, misi, *objective*, maupun *goal*), formulasi strategi, implementasi strategi, serta pengendalian kinerja. Sebuah manajemen yang baik, haruslah memiliki kemampuan untuk memformulasikan strategi yang baik, sekaligus juga dapat mengimplementasikannya. Beberapa

model dikembangkan untuk membantu perusahaan untuk dapat memformulasikan sekaligus mengimplementasikan strateginya.



Sumber: Colquit (2009)

Gambar 2.2
Model Berbasis Sumber Daya untuk
Profitabilitas Tinggi

Porter (2012) mengatakan, terdapat beberapa model penting yang ditunjukkan untuk menggambarkan *input* strategis bagi langkah suatu perusahaan. Salah satu diantaranya adalah model berbasis sumber daya untuk profitabilitas tinggi. Model ini mengasumsikan bahwa tiap organisasi merupakan kumpulan sumber daya dan kemampuan unik yang merupakan dasar untuk strategi dan

sumber utama profitabilitasnya. Selain itu juga diasumsikan bahwa perusahaan memperoleh sumber daya yang berbeda serta mengembangkan kemampuannya yang unik. Seluruh perusahaan bersaing dalam dalam industri tertentu mungkin tidak memiliki sumber daya atau kemampuan strategis yang sama. Model ini juga mengasumsikan bahwa sumber daya tidak terlalu mudah berpindah antar perusahaan. Perbedaan dalam sumber daya, yang tidak mungkin didapatkan atau ditiru perusahaan lain, serta cara penggunaannya merupakan dasar keunggulan bersaing. Sumber daya adalah *input* bagi proses produksi perusahaan, seperti barang, modal, kemampuan para pekerjanya, paten, keuangan dan manajer yang berbakat. Umumnya, sumber daya perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori, yaitu modal fisik, sumber daya manusia dan organisasi. Satu jenis sumber daya saja mungkin tidak dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan, misalnya sepotong mesin canggih hanya dapat menjadi sumber daya yang relevan secara strategis jika digunakan bersama aspek operasi lainnya (seperti pemasaran dan pekerjaan pegawai).

Melalui kombinasi dan integrasi sekelompok sumber daya dapat mencapai keunggulan bersaing. Kemampuan adalah kapasitas sekumpulan sumber daya untuk secara integrative melakukan suatu tugas atau aktivitas. Kemampuan adalah hasil dari suatu kelompok sumber daya terintegrasi. Tidak seluruh sumber daya dan kemampuan perusahaan memiliki potensi sebagai dasar keunggulan bersaing yang berkesinambungan. Potensi ini direalisasikan apabila sumber daya dan kemampuan tersebut berharga, langka, tidak dapat ditiru dan tidak dapat digantikan. Sumber daya (istiah sumber daya juga mencakup kemampuan) adalah

berharga hanya jika memungkinkan perusahaan menggunakan kesempatan dan menetralkan ancaman dalam lingkungan eksternalnya; sumber daya disebut langka apabila, jika ada, hanya dimiliki oleh sedikit pesaing yang ada maupun yang mungkin ada; Sumber daya disebut tak dapat ditiru apabila perusahaan lain tidak dapat memperolehnya; serta tidak dapat digantikan jika tidak memiliki ekuivalen yang strategis, apabila kriteria-kriteria tersebut dipenuhi, sumber daya dan kemampuan menjadi kompetensi inti dan dapat berlaku sebagai dasar keunggulan bersaing perusahaan, daya saing strategis, dan kemampuannya untuk mendapat laba di atas rata-rata.

2.2.8 Keunggulan Bersaing

Dewasa ini semakin diyakini bahwa kunci utama dalam memenangkan persaingan adalah dengan memberikan nilai dan kepuasan kepada pelanggan melalui penyampaian produk dan jasa yang berkualitas dengan harga bersaing (Tjiptono, 2008). Untuk merancang penawaran pasar yang menghantarkan nilai lebih daripada pesaing yang berusaha memenangkan pasar yang sama, perusahaan harus memahami pelanggan dan mengembangkan hubungan yang kuat dengan pelanggan. Penawaran tersebut disebut juga dengan keunggulan bersaing (Kotler, 2010), dimana perusahaan memiliki keunggulan melebihi pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai yang lebih besar kepada konsumen daripada tawaran pesaing. Perusahaan perlu memahami pesaing sekaligus pelanggan melalui analisis untuk mencapai keunggulan bersaing tersebut.

Tujuan perusahaan adalah untuk memenuhi harapan konsumen yang lebih baik dibandingkan pesaingnya. Apabila perusahaan ingin mendapatkan sebuah

keunggulan bersaing, maka perusahaan harus berada di atas harapan konsumen. Pelayanan jasa yang baik dapat meningkatkan loyalitas konsumen ke titik di mana konsumen akan bertahan dan tidak melirik adanya pilihan alternatif dari perusahaan lain.

Menurut Dubé & Renaghan dalam Petzer (2008), keunggulan bersaing juga dapat dilihat sebagai nilai yang dapat diciptakan oleh perusahaan untuk mendiferensiasikan dirinya dari para pesaingnya. Nilai yang diciptakan tersebut dapat diukur melalui harga yang rela dibayar oleh konsumen untuk layanan jasa yang diberikan. Jika konsumen melihat jasa tersebut dapat menghasilkan keuntungan yang diharapkan, maka konsumen akan membeli dan melakukan pembelian ulang.

2.2.9 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran bersaing merupakan strategi yang memposisikan perusahaan secara kuat dalam menghadapi pesaing dan memberikan keunggulan strategis terkuat bagi perusahaan (Kotler, 2010). Tidak ada satu strategi terbaik untuk semua perusahaan. Setiap perusahaan memiliki cara pendekatan berbeda terhadap proses perencanaan strategi dan setiap perusahaan harus menentukan apa yang paling masuk akal dalam posisinya di industri serta tujuan, peluang, dan sumber daya perusahaan.

Terdapat enam strategi bersaing dasar yang dikemukakan dalam Kotler (2010). Kotler (2010) menyatakan tiga strategi bersaing yang disarankan bagi perusahaan, yaitu:

1. Kepemimpinan Biaya Menyeluruh

Perusahaan bekerja keras untuk mencapai biaya produksi dan distribusi terendah. Dengan biaya yang rendah tersebut memungkinkan perusahaan untuk menetapkan harga yang lebih rendah daripada pesaingnya dan menawarkan harga yang lebih rendah pula daripada para pesaingnya.

2. Diferensiasi

Perusahaan berkonsentrasi untuk menciptakan lini produk dan program pemasaran yang terdiferensiasi sehingga perusahaan dapat menyamai pemimpin pasar dalam industri. Perusahaan dapat melakukan diferensiasi dengan memberikan produk atau jasa yang spesial dan unik kepada konsumen maupun melalui program pemasaran promosi yang berbeda dari pesaingnya.

3. Fokus

Perusahaan memfokuskan usahanya untuk melayani beberapa segmen pasar dengan baik dan tidak mengejar seluruh pasar.

Michael Treacy dan Fred Wiersema dalam Kotler (2010), memberikan tiga strategi bersaing lain yang disebut dengan *value disciplines*, di mana perusahaan memperoleh posisi yang unggul dengan memberikan nilai yang lebih besar kepada konsumen. Ketiga strategi tersebut yaitu:

1. Kesempurnaan Operasional

Perusahaan memberikan nilai unggul dengan memimpin industrinya dalam hal harga dan kenyamanan melalui pengurangan biaya dan menciptakan sistem yang efisien. Perusahaan melayani pelanggan yang menginginkan produk atau jasa yang andal dan bermutu baik tetapi murah dan mudah didapat.

2. Keintiman Pelanggan

Perusahaan mengkhususkan diri untuk memuaskan kebutuhan khusus pelanggan melalui hubungan erat dan pengetahuan mendalam tentang pelanggan. Perusahaan berusaha membangun kesetiaan pelanggan dan berfokus pada kenyamanan pelanggan untuk pembelian ulang di masa yang akan datang.

3. Kepemimpinan Produk

Perusahaan menawarkan produk atau jasa canggih dan berkualitas tinggi yang berkesinambungan dan bertujuan untuk menonjolkan produknya sendiri. Pemimpin produk berusaha untuk menciptakan ide-ide baru dan memasarkan produk baru dengan cepat.

2.2.10 Posisi Persaingan Perusahaan

Perusahaan yang bersaing dalam pasar sasaran tertentu mempunyai karakteristik yang berbeda yang menduduki posisi persaingan yang berbeda pula. Beberapa perusahaan merupakan perusahaan besar, memiliki banyak sumber daya, sudah matang dan terkenal. Tetapi ada pula perusahaan yang kecil, memiliki sumber daya yang terbatas, mengalami kekurangan dana, masih baru dan segar. Beberapa perusahaan mempunyai tujuan untuk berusaha mendapatkan pertumbuhan pangsa pasar yang cepat, sementara perusahaan lainnya mencari laba jangka panjang.

Berdasarkan perbedaan karakteristik perusahaan, Kotler (2010) telah mengklasifikasikannya kedalam empat posisi persaingan yaitu:

1. Pemimpin Pasar (*Market Leader*)

Pemimpin pasar adalah perusahaan yang memiliki pangsa pasar terbesar (40%) dan lebih unggul dari perusahaan lain dalam hal pengenalan produk baru, perubahan harga, cakupan saluran distribusi, dan intensitas promosi. Perusahaan yang dominan selalu ingin tetap menjadi nomor satu.

2. Penantang Pasar (*Market Challenger*)

Penantang pasar adalah perusahaan *runner-up* yang secara konstan mencoba memperbesar pangsa pasar mereka dengan berupaya menemukan dan menyerang kelemahan pemimpin pasar atau perusahaan lainnya (pangsa pasarnya 30%).

3. Pengikut Pasar (*Market Follower*)

Pengikut pasar adalah perusahaan yang hanya puas dengan cara menyesuaikan diri terhadap kondisi-kondisi pasar dan memilih untuk meniru produk atau strategi pemimpin dan penantang pasar daripada menyerang mereka (pangsa pasarnya 20%). Meskipun hanya meniru produk atau strategi pemimpin pasar maupun penantang pasar, pengikut pasar juga membutuhkan strategi tersendiri untuk pertumbuhan perusahaan. Perusahaan pengikut pasar juga perlu untuk mempertahankan dan menambah konsumennya.

4. Penceruk Pasar (*Market Nicher*)

Penceruk pasar adalah perusahaan yang mengkhususkan diri melayani sebagian pasar yang diabaikan perusahaan besar dan menghindari bentrok dengan perusahaan besar (pangsa pasarnya 10%). Setiap penceruk pasar

memiliki spesialisasinya masing-masing. Perusahaan penceruk pasar harus memiliki keahlian khas dalam hal pasar, konsumen, produk, dan sebagainya.

2.3 Kerangka Konseptual

