

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Landasan Teori**

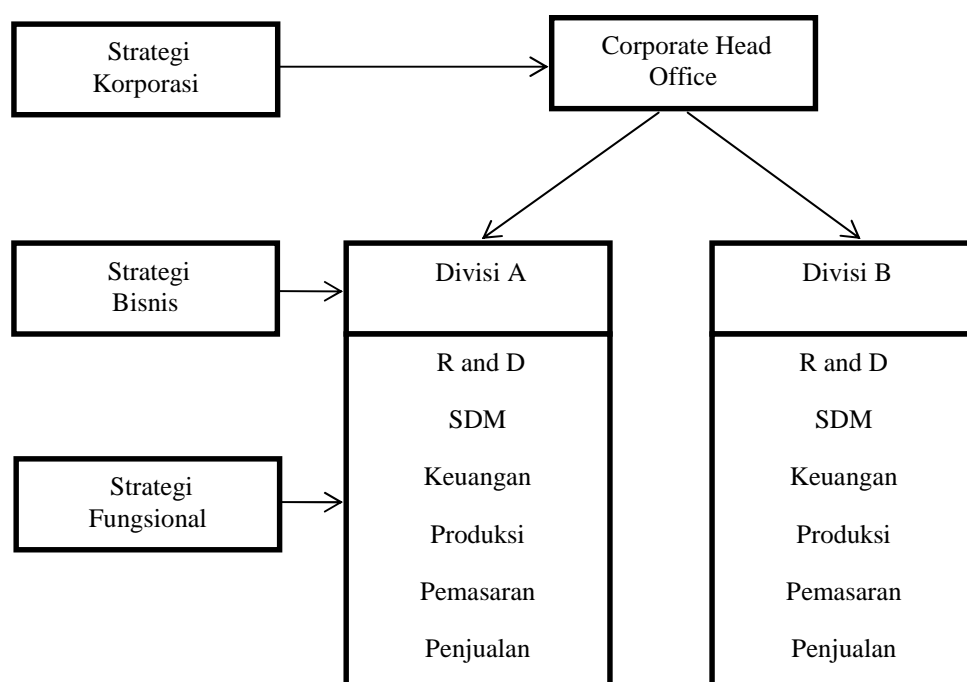
#### **2.1.1 Pengertian Strategi dan Manajemen Strategi**

Menurut David (2009:17), strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Hal ini sejalan dengan Hunger dan Wheelen (2011:16), bahwa strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Sedangkan menurut Heizer dan Render (2009:51), strategi adalah rencana suatu organisasi untuk mencapai misi dan tujuan.

Ada beberapa definisi mengenai manajemen strategis yang dikemukakan oleh para ahli di dalam buku yang mereka tulis. Diantaranya, menurut David (2009:18) manajemen strategis adalah seni dan ilmu pembuatan formulasi, implementasi dan evaluasi-keputusan *cross-functional* yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

Menurut Hunger dan Wheelen (2011:4) manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan,

perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian. Ada tiga tingkat strategi membentuk hirarki strategi dalam suatu perusahaan besar, seperti terlihat pada gambar di bawah ini. Strategi-strategi itu berinteraksi erat dan berkelanjutan dan harus diintegrasikan dengan baik demi kesuksesan perusahaan.



Gambar 2. Hirarki strategi  
Sumber : Afriantoni (2013)

Manajemen strategi merupakan bidang ilmu yang melihat pengelolaan perusahaan secara menyeluruh dan berusaha menjelaskan mengapa beberapa perusahaan berkembang dan maju secara pesat, sedangkan yang lainnya tidak maju dan akhirnya bangkrut. Manajemen strategi lebih menekankan pada pengambilan keputusan strategis. Keputusan strategis berhubungan dengan masa yang akan datang dalam jangka panjang untuk organisasi secara keseluruhan.

Manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan, akuntansi, produksi, operasi, penelitian dan pengembangan dan sistem komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Manajemen strategi lebih menekankan pada pengambilan keputusan strategis. Keputusan strategis berhubungan dengan masa yang akan datang dalam jangka panjang untuk organisasi secara keseluruhan.

Tujuan manajemen strategi adalah untuk mengeksplorasi dan menciptakan peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang, perencanaan jangka panjang dan mencoba untuk mengoptimalkan tren sekarang untuk masa yang akan datang. Tahapan dalam manajemen strategis adalah formulasi strategis, implementasi strategis dan evaluasi strategis. Formulasi strategi meliputi mengembangkan visi dan misi perusahaan, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

#### **2.1.1.1 Tingkatan Strategi**

Menurut Hunger dan Wheelen (2011:24), perusahaan bisnis multidivisional yang besar, biasanya memiliki tiga level strategi, yaitu korporasi, bisnis dan fungsional.

##### **a. Strategi korporasi**

Strategi di tingkat korporasi menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk

mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa. Sebagai tambahan, strategi perusahaan adalah:

1. Pola keputusan yang berkenaan dengan tipe-tipe bisnis yang perusahaan sebaiknya terlibat.
2. Arus keuangan dan sumber daya lainnya ke dan dari divisi-divisi perusahaan.
3. Hubungan antara perusahaan dengan kelompok-kelompok utama dalam lingkungan perusahaan.

Strategi perusahaan terdiri atas stabilitas, pertumbuhan dan pengurangan.

b. Strategi bisnis

Strategi bisnis disebut juga strategi bersaing, biasanya dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk berupa barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi bisnis divisi mungkin menekankan pada peningkatan laba dalam produksi dan penjualan produk dan jasa yang dihasilkan. Strategi bisnis juga sebaiknya mengintegrasikan berbagai aktivitas fungsional untuk mencapai tujuan divisi.

c. Strategi fungsional

Strategi fungsional menekankan terutama pada pemaksimalan sumber daya produktif. Dalam batasan perusahaan dan strategi bisnis yang berada di sekitar mereka, departemen fungsional mengembangkan strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktivitas dan kompetensi mereka guna memperbaiki kinerja.

Sebagai contoh, strategi khas dari departemen pemasaran adalah mengembangkan cara untuk meningkatkan penjualan pada tahun sekarang agar lebih besar daripada tahun sebelumnya. Dengan menggunakan strategi fungsional pengembangan pasar, departemen pemasaran berusaha menjual produk yang ada sekarang kepada pelanggan yang berbeda pada pasar yang ada atau kepada pelanggan baru di wilayah geografi yang baru.

Menurut Hunger dan Wheelen (2011:262), strategi fungsional memaksimalkan produktivitas sumber daya, mengarahkan pada kompetensi tersendiri yang memberikan perusahaan atau unit bisnis suatu keunggulan kompetitif. Dalam batasan-batasan strategi bisnis dan perusahaan, strategi fungsional menggabungkan beragam kegiatan dan kompetensi dari setiap fungsi untuk meningkatkan kinerja. Sebagai contoh, bagian pemanufakturan peduli dengan pengembangan sebuah strategi yang menurunkan biaya dan meningkatkan kualitas keluarannya.

Pemasaran berkepentingan dengan pengembangan strategi yang meningkatkan penjualan. Strategi-strategi fungsional semacam itu perlu dikembangkan apabila manajer fungsional ingin mengimplementasikan strategi perusahaan dan divisional dengan tepat.

Menurut Hunger dan Wheelen (2011:271), pilihan strategi fungsional diantaranya:

#### A. Pemasaran

1. Ekspansi penjualan ke dalam kelompok pelanggan baru, misalnya ekspansi geografis, perluasan lini produk, pengembangan produk baru.
2. Meningkatkan penetrasi dalam segmen pasar konsumen yang sudah ada, misalnya membuat produk pesanan khusus, mencari bauran harga dan layanan untuk memberikan keunggulan kompetitif, mencari teknik promosional untuk mengimbangi iklan kompetitif.
3. Mempertahankan pangsa pasar, misalnya meniru dan tidak melakukan inovasi, menawarkan layanan khusus pada pelanggan.

#### B. Keuangan

1. Pinjaman jangka pendek, misalnya batas kredit, nota bank atau piutang dagang.
2. Pinjaman jangka panjang, misalnya obligasi, surat utang atau surat-surat komersial.
3. Pendanaan ekuitas, misalnya penempatan swasta, atau penempatan pemerintah.
4. Pendanaan ulang, misalnya likuidasi utang dengan menjual saham, membeli saham *treasury*, atau membagi saham.
5. Kebijakan dividen, misalnya menaikkan pembagian dividen, mengurangi pembagian dividen atau menghentikan pembagian dividen.

#### C. *Research and development* (R and D)

1. Meningkatkan atau mengurangi pendanaan.

2. Membaurkan usaha dasar dan aplikasi.
3. Menekankan bauran produk dan teknologi proses.

#### D. Operasi

1. Memperluas kapasitas produksi yang ada.
2. Membangun kapasitas produksi baru.
3. Menambah jam kerja atau giliran.
4. Mengurangi persediaan.
5. Mendapatkan sumber impor baru.
6. Mengganti bahan.
7. Sentralisasi pembelian.
8. Negosiasi biaya yang lebih rendah.
9. Menggunakan konsep tim.
10. Superotomasi dengan robot dan komputer.

#### E. Sumber daya manusia

1. Membentuk program pengembangan manajemen.
2. Menghubungkan jalur karir kepada strategi perusahaan dan bisnis.
3. Menggunakan rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan internal atau eksternal.
4. Membuat pusat penilaian untuk seleksi dan pengembangan.

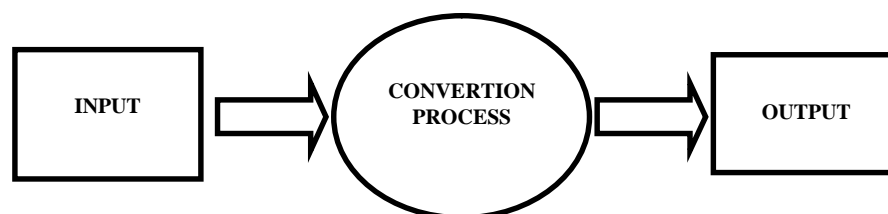
#### F. Sistem informasi

1. Meningkatkan prosesor sentral *mainframe*.
2. Menggunakan sistem dukungan perangkat lunak tersentralisasi.
3. Menggunakan sistem dukungan perangkat lunak terdesentralisasi.

### 2.1.2 Pengertian Manajemen Operasi

Istilah operasi menunjuk pada konsep perubahan dengan penekannya yaitu nilai tambah. Menurut Heizer dan Rander (2009:4), manajemen operasional adalah serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output. Menurut Kosasih (2009:3), operasi didefinisikan sebagai suatu kegiatan yang mengolah faktor-faktor produksi untuk menciptakan produk (barang atau jasa) agar bernilai tambah (*added value*) melalui proses transformasi.

Faktor faktor produksi tersebut meliputi bahan-bahan yang dihasilkan oleh alam seperti berbagai hasil tambang, pertanian, peternakan, kehutanan, perikanan atau perkebunan. Semuanya itu disebut sumber daya alam (*natural resources*). Faktor produksi bukan hanya sumber daya alam saja, tetapi juga sumber daya manusia (*human resources*), sumber daya modal (*capital resources*), mesin-mesin, metode bahkan juga informasi dan waktu. Semua faktor produksi itu disebut sebagai input, kemudian dirancang (*designed*) dan diolah (*processed*) menjadi produk (*output*) yang bernilai tambah. Proses transformasi tersebut ditunjukkan oleh gambar di bawah ini:



Gambar 3. Proses transformasi

Sumber: Sobarsa Kosasih (2009:4)



Penciptaan nilai tambah itu efisien, merupakan tugas dari kegiatan manajemen, seperti merencanakan (*planning*), mengorganisir (*organizing*), menentukan orang-orang (*staffing*), mengarahkan (*directing*), melaporkan (*reporting*) dan menilai (*evaluating*).

Menurut Kosasih (2009:5) tujuan manajemen operasi adalah memproduksi atau mengatur produksi barang-barang dan jasa-jasa dalam jumlah, kualitas, harga, waktu serta tempat tertentu sesuai dengan kebutuhan.

- a. Menurut Kosasih (2009:6) macam-macam wujud proses produksi adalah sebagai berikut:
  1. Proses kimia, adalah proses produksi yang menggunakan sifat kimia.
  2. Proses perubahan bentuk, adalah proses produksi dengan merubah bentuk.
  3. Proses *assembling*, adalah proses produksi menggabungkan komponen-komponen menjadi produk akhir.
  4. Proses transportasi, adalah proses produksi menciptakan perpindahan barang.
  5. Proses penciptaan jasa-jasa administrasi, adalah proses produksi berupa penyiapan data informasi yang diperlukan.
- b. Menurut Kosasih (2009:7) jenis-jenis proses produksi adalah sebagai berikut:

1. Proses produksi terus-menerus, adalah proses produksi yang memiliki pola atau urutan yang pasti, sejak masih berupa bahan baku sampai menjadi barang jadi.
2. Proses produksi terputus-putus, adalah proses produksi yang tidak memiliki urutan atau pola yang pasti sejak masih berupa bahan baku sampai menjadi barang jadi.

### **2.1.3 Pengertian Strategi Operasi**

Strategi operasi adalah suatu visi fungsi operasi yang menetapkan keseluruhan arah atau daya dorong untuk pengambilan keputusan. Visi ini harus diintegrasikan dengan strategi bisnis dan seringkali direfleksikan pada perencanaan formal. Strategi operasi seharusnya menghasilkan suatu pola pengambilan keputusan operasi yang konsisten dan suatu keunggulan bersaing bagi perusahaan.

Strategi operasi merupakan penjabaran dari strategi bisnis atau korporasi. Menurut Finch (2006) di dalam operasi, strategi digunakan untuk mengarahkan keputusan di dalam berbagai bidang yang akan mempengaruhi atribut nilai yang dipersepsikan oleh konsumen. Dengan demikian strategi operasi akan memberikan arah untuk mengambil keputusan hubungan antara strategi bisnis atau korporasi dan strategi operasi.

Atribut nilai yang diinginkan menciptakan prioritas strategis untuk mengarahkan keputusan operasi sehari-hari dan mempunyai potensi untuk meningkatkan profitabilitas melalui peningkatan nilai. Lebih lanjut lagi, dengan pengembangan strategi, dibuat juga keputusan-keputusan yang berpengaruh terhadap

penggunaan sumber daya jangka panjang. Keputusan-keputusan ini menghasilkan daya saing bagi perusahaan di masa depan.

Menurut Finch (2006) keputusan strategis operasi terdiri dari dua kategori yaitu kategori keputusan struktural dan kategori keputusan infrastruktural. Keputusan struktural berhubungan dengan hal-hal *tangible* seperti bangunan, peralatan, cara peralatan dan karyawan diorganisasikan dalam proses-proses, dan bagaimana bisnis berhubungan dengan dengan bisnis lain.

Keputusan infrastruktural berhubungan dengan sistem yang digunakan untuk meningkatkan utilisasi dari sumber daya struktural dan mengendalikan sumber daya tersebut sedemikian sehingga bisnis dapat mencapai produktivitas yang tinggi. Setiap keputusan dari setiap kategori strategi operasi dapat diimplementasikan dengan mengikuti prioritas kompetitif yang dipilih yaitu biaya, kualitas, kemampuan pengiriman, fleksibilitas dan waktu respon yang masing-masing akan menghasilkan dampak kompetitif pada perusahaan.

#### **2.1.4 Pengertian Keunggulan Kompetitif**

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. Untuk merancang penawaran pasar yang menghantarkan nilai lebih dari pada pesaing yang berusaha memenangkan pasar yang sama, perusahaan harus memahami pelanggan dan mengembangkan hubungan yang kuat.

Menurut Kotler dan Keller (2010:328) penawaran tersebut disebut juga dengan keunggulan bersaing, dimana perusahaan memiliki keunggulan melebihi pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai yang lebih besar kepada konsumen dari pada tawaran pesaing. Perusahaan perlu memahami pesaing sekaligus pelanggan melalui analisis untuk mencapai keunggulan bersaing tersebut. Keunggulan bersaing merupakan keuntungan yang diperoleh melalui penerapan strategi bersaing yang bertujuan untuk membangun posisi yang menguntungkan dan berkelanjutan terhadap kekuatan pasar yang menentukan persaingan industri. Menurut Heizer dan Render (2009:51) keunggulan bersaing adalah penciptaan suatu keunggulan yang unik atas pesaing.

### **2.1.5 Strategi Operasi untuk Keunggulan Kompetitif**

Suatu usaha yang berhasil membangun keunggulan kompetitifnya tergantung dari strategi yang dijalkannya. Menurut David (2009:17), strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Keputusan-keputusan ini menghasilkan daya saing bagi perusahaan di masa depan.

Menurut Heizer dan Render (2009:51-53) strategi yang memberikan peluang bagi para manajer operasi untuk meraih keunggulan yaitu dengan cara:

- a. Bersaing pada perbedaan (*Differentiation*), keunikan dapat melalui karakteristik fisik maupun atribut jasa yang ditawarkan kepada konsumen sehingga konsumen mempersepsikannya sebagai nilai.

- b. Bersaing pada biaya (*Cost leadership*), untuk mencapai nilai maksimum yang diinginkan pelanggan tetapi dengan kualitas yang memadai.
- c. Bersaing pada respon cepat (*Rapid response*), melalui keseluruhan nilai yang terkait dengan pengembangan dan penghantaran barang yang tepat waktu, penjadwalan yang dapat diandalkan serta kinerja yang fleksibel.

Strategi di bagi menjadi tiga yaitu strategi korporasi, strategi bisnis, dan strategi fungsional. Pada tingkatan ketiga ialah strategi fungsional yang menciptakan hubungan antara pengambilan keputusan fungsional dan strategi bisnis. Strategi fungsional antara lain terdiri dari strategi pemasaran, strategi finansial, strategi operasi, strategi teknologi informasi dan strategi sumber daya manusia.

Keseluruhan strategi fungsional, strategi operasi memegang peranan penting dalam membangun keunggulan kompetitif perusahaan. Operasi merupakan jantung dari usaha manufaktur maupun jasa walaupun fungsi-fungsi lainnya juga tidak dapat dipisahkan dengan keseluruhan proses organisasi.

Menurut Finch (2006) strategi digunakan untuk mengarahkan keputusan di dalam berbagai bidang yang akan mempengaruhi atribut nilai yang dipersepsikan oleh konsumen. Atribut nilai yang diinginkan menciptakan prioritas strategis untuk mengarahkan keputusan operasi sehari-hari dan mempunyai potensi untuk meningkatkan profitabilitas melalui

peningkatan nilai. Lebih lanjut lagi, dengan pengembangan strategi, dibuat juga keputusan-keputusan yang berpengaruh terhadap penggunaan sumber daya jangka panjang.

Keputusan-keputusan ini menghasilkan daya saing bagi perusahaan di masa depan. Menurut Finch (2006) keputusan strategis operasi terdiri dari dua kategori yaitu kategori keputusan struktural dan kategori keputusan infrastruktural.

Keputusan struktural berhubungan dengan hal-hal *tangible* seperti bangunan, peralatan, cara peralatan dan karyawan diorganisasikan dalam proses-proses, dan bagaimana bisnis berhubungan dengan dengan bisnis lain. Keputusan infrastruktural berhubungan dengan sistem yang digunakan untuk meningkatkan utilisasi dari sumber daya struktural dan mengendalikan sumber daya tersebut sedemikian sehingga bisnis dapat mencapai produktivitas yang tinggi.

Menurut Finch (2006) setiap keputusan dari setiap kategori strategi operasi dapat diimplementasikan dengan mengikuti prioritas kompetitif yang dipilih yaitu biaya, kualitas, kemampuan pengiriman, fleksibilitas dan waktu respon yang masing-masing akan menghasilkan dampak kompetitif pada perusahaan. Dampak kompetitif untuk keputusan struktural dan infrastruktural dapat dilihat pada tabel 2 dan 3.

Tabel 3. Dampak kompetitif dari keputusan struktural (Finch, 2006)

<b>Kategori Keputusan Strategis Struktural</b>	<b>Biaya</b>	<b>Kualitas</b>	<b>Kemampuan melakukan pengiriman</b>	<b>Fleksibilitas</b>	<b>Waktu Respon (kecepatan)</b>
<b>Keputusan Strategis Kapasitas</b>	Strategi kapasitas dilakukan berdasarkan biaya per unit dan kesesuaian antara kapasitas dan beban	Kapasitas permintaan dan desain menentukan antrian serta kualitas dari interaksi konsumen	Disiapkan kapasitas protektif untuk menghadapi kondisi yang tak pasti	Disiapkan kapasitas protektif agar dapat merespon dengan cepat	Disiapkan kapasitas menganggur yang dapat mengurangi panjang antrian dan meningkatkan respon
<b>Keputusan Strategis Fasilitas</b>	Strategi fasilitas dilakukan dengan mengurangi pembelian, melakukan sewa beli dan tetap menjaga biaya	Strategi fasilitas dilakukan dengan memperhatikan lingkungan kerja dengan atmosfir “pelayanan”	Strategi fasilitas dilakukan berdasarkan <i>layout</i> efektif sehingga dapat meningkatkan proses	Strategi fasilitas dilakukan berdasarkan kemudahan ekspansi dan perubahan fasilitas	Strategi fasilitas dilakukan berdasarkan lokasi yang menentukan waktu respon pengiriman
<b>Keputusan Strategis Proses Keputusan</b>	Mengurangi biaya tenaga kerja, biaya persediaan, biaya utilitas	Meningkatkan pengendalian proses, mengurangi variabilitas	Mengurangi variabilitas waktu penyelesaian	Meningkatkan komunikasi sepanjang rantai suplai	Mengurangi waktu untuk desain produk dan proses produksi
<b>Strategis Hubungan Integrasi Vertikal atau Supplier</b>	Fokus pada kompetensi inti, meningkatkan produktivitas	Membina hubungan jangka panjang, meningkatkan kualitas	Meningkatkan transportasi dari suplier sehingga dapat mengurangi variabilitas	Menggunakan kapabilitas suplier besar untuk meningkatkan fleksibilitas	Menambahkan supplier sehingga waktu respon dapat lebih cepat

Sumber : Widjajani dan Yudoko (2010)

Tabel 4. Dampak kompetitif dari keputusan infrastrukural (Finch, 2006)

Kategori Keputusan Strategis Infrastrukural	Prioritas Kompetitif				
	Biaya	Kualitas	Kemampuan Melakukan Pengiriman	Fleksibilitas	Waktu Respon (kecepatan)
<b>Keputusan Strategis Sumber Daya Manusia (SDM)</b>	SDM tergantung biaya tenaga kerja langsung dan tak langsung	SDM tergantung dari tingkat keahlian, <i>turnover</i> , penggunaan tenaga kerja tak tetap		Dilakukan pelatihan dan peningkatan ketrampilan yang mengarah kepada kemampuan adaptasi SDM yang lebih baik	
<b>Keputusan Strategis Kualitas</b>	Membina hubungan supplier yang lebih baik, membangun proses yang lebih baik, “ <i>waste</i> ” yang lebih sedikit	Membangun sistem kualitas yang dapat meningkatkan kemampuan untuk dapat memenuhi harapan konsumen	Mengurangi variabilitas proses, meningkatkan stabilitas dan kemampuan untuk prediksi	Melakukan peningkatan pengetahuan mengenai kapabilitas dan keterbatasan proses	Melakukan eliminasi keterlambatan yang disebabkan oleh kualitas
<b>Keputusan Strategis Perencanaan Produksi dan Persediaan</b>	Peningkatan penggunaan sumber daya, peningkatan produktivitas, dan pengurangan persediaan	Peningkatan kesesuaian antara kapasitas dan permintaan, memberikan pelayanan yang lebih baik	Merencanakan jadwal yang lebih baik dan janji pengiriman yang lebih akurat	Peningkatan komunikasi dengan peralatan sehingga memberikan respon yang lebih cepat	Peningkatan utilisasi yang dapat meningkatkan kapasitas yang tersedia



Tabel 4 (lanjutan)

<b>Keputusan Strategis Produk atau Jasa Baru</b>	Keputusan mengenai produk atau jasa baru tergantung dengan kesesuaian desain dengan kapabilitas saat ini	Keputusan mengenai produk atau jasa baru tergantung dari hubungan antara desain produk atau pelayanan baru dengan konsumen		Keputusan mengenai desain produk atau jasa baru dilakukan dengan memikirkan modifikasi di masa depan	Keputusan mengenai desain produk dan jasa baru ditentukan dari waktu untuk peluncuran ke pasar
<b>Keputusan Strategis Sistem Kinerja atau Penghargaan</b>	Mengandalkan efektivitas penghargaan dalam bentuk uang dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja	Peningkatan jumlah karyawan lama yang tetap di pertahankan sehingga lebih banyak karyawan berpengalaman			
<b>Keputusan Strategis Sistem Organisasi</b>				Di dalam struktur organisasi dibangun mekanisme untuk dapat melakukan reaksi yang cepat terhadap kebutuhan khusus	Pengambilan keputusan pada tingkatan yang rendah sehingga dapat mengurangi keterlambatan

Sumber : Widjajani dan Yudoko (2010)

### 2.1.6 Pengertian Analisis SWOT

David (2009:8) mengatakan bahwa analisis SWOT adalah analisis terhadap kekuatan dan kelemahan *internal*, digabungkan dengan peluang dan ancaman

dari *external*. Menurut Rangkuti (2004:18), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai factor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan.

Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*).

Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Atas dasar hal tersebut perencanaan strategis (*strategy planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Proses ini dinamakan analisis situasi, dan model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT.

Dibelaian dunia yang lain posisi terpopuler tersebut juga masih dimiliki, sekalipun disisi lain kritik keras terhadapnya juga sering dan masih terus dilontarkan. Dengan segala variasi yang dimiliki, ke semua model analisis SWOT memiliki karakter sederhana, tidak rumit dalam penerapannya.

Perbandingan antara empat komponen dasar (SWOT) dijelaskan dalam skema matriks SWOT. Matriks SWOT terdiri dari 8 sel: 4 sel berisi inventori variabel *internal* dan lingkungan bisnis (*external*) dan empat sel lainnya berisi implikasi strategis yang ditimbulkannya. Sel 1 berisi daftar (*list*) kekuatan (S) perusahaan yang berhasil dibangun oleh manajemen dan Sel 2 berisi daftar kelemahan (W) yang ingin dihilangkan. Oleh karena itu Sel 1 dan 2 secara berturut-turut disebut sel S dan sel W.

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, oleh karena itu sel 3 dan 4 secara berturut-turut disebut sel O dan sel T.

Sel 5 merupakan pilihan strategi yang hendak dipilih oleh manajemen berdasarkan kombinasi kekuatan dan peluang bisnis yang ada pada sel S dan O dan oleh karena itu disebut sebagai sel atau strategi SO. Strategi pada sel tersebut juga sering disebut sebagai strategi maksimi-maksi.

Sel 6 adalah strategi yang hendak dipilih oleh manajemen berdasarkan kombinasi kelemahan dan peluang bisnis yang ada pada sel W dan O dan oleh karena itu disebut sel atau strategi WO. Strategi pada sel WO sering juga dinamai sebagai strategi mini-maksi. Sel 7 berisi pilihan strategi yang ditimbulkan oleh kombinasi sel S dan T dan oleh karena itu disebut sel atau strategi ST.

Strategi pada sel ST sering juga disebut sebagai strategi maksimi-mini. Sel 8 berisi strategi hasil kombinasi sel W dan T dan oleh karena itu disebut sel atau strategi WT. Strategi tersebut sering juga diberi nama sebagai strategi mini-mini.

Kombinasi dari matriks SWOT strategi ini yang nantinya akan menentukan rumusan strategi yang akan digunakan oleh perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing.

Berikut ini merupakan matriks matriks kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman:

<b>IFAS</b>	<b>STRENGTHS (S)</b>	<b>WEAKNESSES (W)</b>
<b>EFAS</b>		
<b>OPPORTUNITIES (O)</b>	<b>STRATEGI SO</b>	<b>STRATEGI WO</b>
<b>THREATS (T)</b>	<b>STRATEGI ST</b>	<b>STRATEGI WT</b>

Gambar 4. Penyusunan matriks SWOT.  
Sumber: (David, 2009).

Menurut David (2009:327), matriks kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi: strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman).

Pertama, strategi SO (*SO Strategic*) memanfaatkan kekuatan *internal* perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang *external*. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan *internal* dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai *trend* dan kejadian *external*. Secara umum, organisasi akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT untuk mencapai situasi di mana mereka dapat melaksanakan strategi SO. Jika perusahaan memiliki kekuatan besar, maka perusahaan akan berjuang untuk mengatasinya dan mengubahnya menjadi kekuatan. Ketika sebuah organisasi dihadapkan pada ancaman yang besar, maka perusahaan akan berusaha untuk menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

Strategi SO dirumuskan dengan pertimbangan bahwa manajemen hendak memanfaatkan kekuatan perusahaan dan keunggulan bersaing yang dimiliki untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang tersedia. Strategi ini bersifat agresif, memacu pertumbuhan perusahaan. Strategi ini sering juga disebut strategi maksimal-maksi karena manajemen mencoba menggunakan apa yang serba positif (maksimal) yang kini dimiliki. Manajemen tentu saja menyukai jika memiliki kesempatan untuk mengimplementasikan strategi ini karena perusahaan sedang sehat dan disaat yang sama tersedia peluang bisnis yang menjanjikan.

Kedua, Strategi WO (*WO strategic*) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan *internal* dengan cara mengambil keuntungan dari peluang *external*. Peluang-peluang besar terkadang muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan *internal* yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut. Strategi WO diperoleh ketika manajemen mencoba memanfaatkan peluang bisnis yang tersedia untuk mengurangi bahkan mengeliminasi kelemahan perusahaan yang ada. Strategi ini disebut mini-maksi karena yang maksimal hanya satu variabel yakni peluang, sedangkan satu variabel lainnya dinilai sebagai sesuatu yang minimal karena hanya berupa kelemahan. Strategi ini tidak seagresif yang disebut pertama, karena manajemen tidak sepenuhnya dapat memanfaatkan peluang bisnis yang tersedia.

Perusahaan lebih berkonsentrasi untuk menyehatkan perusahaan dengan cara mengeliminir kelemahan yang dimiliki atau *outsourcing*. Jika terpaksa manajemen dapat membiarkan peluang bisnis yang tersedia untuk diambil oleh perusahaan pesaingnya.

Ketiga, Strategi ST (*ST strategic*) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman *external*. Proses ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung didalam lingkungan *external*. Strategi ST serupa dengan strategi WO karena variabel yang ada tidak maksimal. Strategi ST lahir dari analisis manajemen yang hendak menggunakan kekuatan dan keunggulan yang dimiliki untuk menghindari efek negatif dari ancaman bisnis yang dihadapi. Strategi ini disebut maksi-mini karena hanya memiliki satu variabel maksimal, yakni kekuatan.

Variabel yang lain bersifat minimal, yakni ancaman bisnis. Perusahaan memiliki keunggulan akan tetapi tidak dapat memanfaatkannya secara maksimal karena yang tersedia hanya ancaman bisnis. Ancaman bisnis tersebut dapat menjadi sebab ketidaksehatan perusahaan jika manajemen keliru dalam mengantisipasinya.

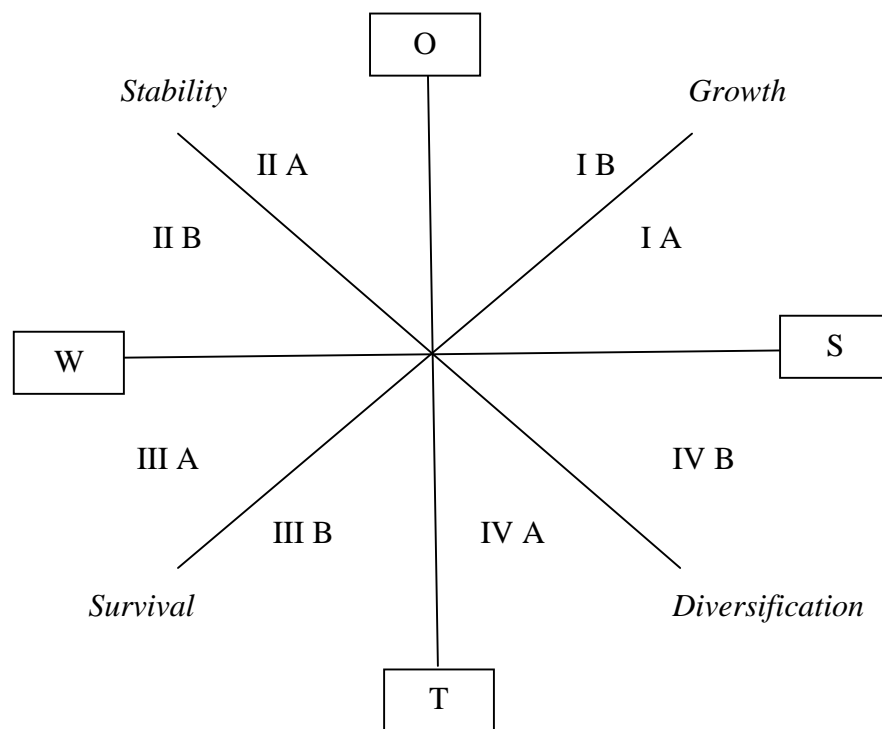
Keempat, Strategi WT (*WT strategic*) merupakan taktik *defensive* yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan *internal* serta menghindari ancaman *external*. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman *external* dan kelemahan *internal* benar-benar dalam posisi yang membahayakan. Pada kenyataannya, perusahaan semacam itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan merger, pensiutan, menyatakan diri bangkrut, atau memilih likuidasi. dari luar organisasi dan dapat mengancam eksistensi organisasi di masa depan.

Strategi WT pada dasarnya lebih merupakan strategi bertahan yakni strategi bisnis yang masih mungkin ditemukan dan dipilih dengan meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman bisnis. Pada strategi ini sifatnya yang pasif dan tidak kedua variabel yang ada bersifat minimal, strategi WT disebut juga strategi mini-mini. Manajemen tentu saja tidak hendak meletakkan strategi ini pada pilihan pertama. Strategi sangat sedikit memberikan ruang gerak bagi manajemen.

### **2.1.7 Pilihan Alternatif Strategi**

Kinnear dan Taylor(2000,18 ) mengatakan bahwa apabila kita telah mengenal kekuatan dan kelemahan diri sendiri, dan mengetahui kekuatan dan kelemahan lawan, sudah dapat dipastikan bahwa kita akan memenangkan pertempuran. Perkembangan saat ini dalam analisis adalah SWOT tidak hanya dipakai untuk menyusun strategi di medan pertempuran, melainkan banyak digunakan untuk menyusun perencanaan strategi bisnis yang bertujuan untuk menyusun strategi-strategi jangka panjang sehingga arah dan tujuan perusahaan dapat dicapai dengan jelas dan dapat segera diambil keputusan, berikut semua perubahannya dalam menghadapi pesaing.

Lebih lanjut dijelaskan analisis SWOT membandingkan antara faktor *external* peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor *internal* kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang menghasilkan pilihan strategi. Berikut ini merupakan gambar yang akan menjelaskan tentang pilihan strategi yang berguna dalam penentuan pilihan strategi yang tepat:



Gambar 5. Pilihan strategi.  
Sumber: Kinnear dan Taylor, 2000.

1. Posisi pada kuadran I: Faktor *external* dan *internal* positif, yang berarti bahwa lingkungan yang dihadapi secara relatif berpeluang lebih besar dibanding ancamannya, sedangkan kekuatannya relatif lebih unggul dibanding dengan kelemahannya. Oleh karenanya suatu lembaga atau institusi memiliki kemampuan untuk merubah potensi menjadi prestasi kinerja yang lebih baik. Sehingga arah kebijakan yang tepat untuk dilaksanakan adalah dengan meningkatkan dan memperbesar peranan suatu lembaga atau institusi dalam berbagai kegiatan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sekaligus untuk memperluas peran serta memanfaatkan peluang yang ada. Arah kebijakan tersebut merupakan dasar dari kebijakan dalam kondisi *growth strategy* dan arah



kebijakan itu sendiri dapat dibedakan dengan melihat posisi sub kuadrannya. Jika pada kuadran IA, berarti pertumbuhan peran yang dilaksanakan dapat dilakukan dengan cepat (*rapid growth*), dan jika pada kuadran IB maka pertumbuhan peran perlu dilakukan secara bertahap sesuai skala prioritas (*stable growth strategy*).

2. Posisi pada kuadran II: Faktor *external* positif tetapi faktor *internal* negatif,

posisi ini menunjukkan bahwa peluang yang dihadapi masih lebih besar dibanding ancaman yang ada. Sedangkan di posisi *internal*, kekuatan atau keunggulan yang dimiliki relatif lebih kecil dibanding kelemahannya. Sehingga arah kebijakan yang harus dipilih adalah faktor *internal* negatif, hal ini berarti bahwa posisi yang dihadapi dalam kondisi lemah, dimana kekuatan atau keunggulan *internal* cenderung lebih besar.

Arah kebijakan yang perlu ditempuh adalah bertahan untuk hidup (*survival strategy*) dalam arti bahwa pelaksanaan kegiatan tetap dilaksanakan sesuai dengan aturan yang ada dan berusaha menghindari diri (*turn around strategy*) dari kebijakan-kebijakan yang tidak populer menurut masyarakat atau customers (kuadran IIIA), sambil melakukan pembenahan *internal* dan mencari peluang (*guerilla strategy*) yang memungkinkan untuk perbaikan atas kelemahan-kelemahan *internal* mempertahankan peran yang telah ada dan berlangsung saat ini secara agresif atau selektif didalam melaksanakan program kerja yang memang memungkinkan. Pada kondisi ini arah kebijakan dasar yang harus dilaksanakan adalah menjaga stabilitas terhadap kegiatan yang telah ada dan telah berlangsung. Jika pada kuadran IIA, maka kebijakan yang harus dipilih adalah mempertahankan peran secara agresif (*aggressive maintenance*), jika pada kuadran

IIB maka kebijakannya adalah mempertahankan peran secara selektif (*selective maintenance strategy*).

3. Posisi pada kuadran III: Faktor *external* dan *internal* sama-sama negatif, kondisi ini memberikan arti bahwa perusahaan tidak lagi memiliki keunggulan bersaing, dan pasar juga tidak lagi menyediakan peluang bisnis. Yang terlihat hanya kelemahan dan ancaman. Perusahaan masih memiliki kesempatan untuk memilih strategi mempertahankan hidup (*survival strategy*). Jika pada kuadran IIIA ini ancaman yang datang dari lingkungan bisnis secara relatif tidak lebih besar dibanding dengan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Karena demikian, intens kelemahan yang dimiliki, maka perusahaan diharuskan memilih strategi penyehatan (*turn around strategy*) perusahaan berusaha dapat terus bertahan hidup sembari berusaha terus melakukan penyehatan serta berharap pada perbaikan lingkungan bisnis. Jika pada kuadran IIIB, kelemahan perusahaan tidak seburuk pada kuadran IIIA dan oleh karena itu sesungguhnya perusahaan dalam batas-batas tertentu masih mungkin melakukan manuver. Akan tetapi di sisi lain, lingkungan bisnis yang dihadapi amat buruk, lebih buruk dibanding kuadran IIIA. Strategi yang diharapkan akan dilakukan adalah strategi gerilya (*guirella strategy*) yakni perusahaan mencari terobosan baru dengan memanfaatkan keunggulan bersaing yang masih dimiliki untuk mengeksploitasi sisa-sisa peluang pasar yang mungkin masih tersedia.

4. Posisi pada kuadran IV: Faktor *external* negatif tetapi faktor *internal* positif, kondisi ini memberikan arti bahwa peluang yang ada relatif lebih kecil dibanding besarnya ancaman. Namun disisi *internal* kekuatan atau keunggulan

yang dimiliki relatif masih lebih besar dibanding kelemahannya, sehingga yang harus dipilih adalah melaksanakan kebijakan diversifikasi. Dalam hal ini arah kebijakan tersebut diantaranya dapat dilaksanakan dengan diversifikasi yang terkonsentrasi (*concentric diversification strategy*), populer dan merupakan prioritas, sambil melaksanakan perbaikan *internal* atau kuadran IVA.

Arah kebijakan ini perlu dilaksanakan untuk persiapan melakukan diversifikasi secara luas ke berbagai kegiatan yang memberi peluang perbaikan peran suatu lembaga atau institusi (*conglomerate diversification strategy*) atau kuadran IVB.

Secara ringkas pilihan strategi dapat disajikan seperti tabel:

Tabel 5. Pilihan strategi

<b>Teknis Strategis</b>	<b>Skor</b>	<b>Kuadran</b>	<b>Pilihan Strategi</b>
<i>Growth</i>	$S > O$	I A	<i>Rapid Growth</i>
	$S < O$	I B	<i>Stable Growth</i>
<i>Survival</i>	$W > T$	III A	<i>Turn Around</i>
	$W < T$	III B	<i>Guerilla</i>
<i>Diversification</i>	$S > T$	IV B	<i>Conglomerate</i>
	$S < T$	IV A	<i>Concentric</i>
<i>Stability</i>	$O > W$	II A	<i>Aggressive Maintenance</i>
	$O < W$	II B	<i>Selective Maintenance</i>

Sumber: Kinnear dan Taylor, 2000.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 6. Daftar tabulasi penelitian terdahulu

Judul	Nama Peneliti	Variabel	Pertanyaan Penelitian	Alat Analisis	Kesimpulan
<i>Service Design And Operations Strategy Formulation In Multicultural Markets</i>	Madeleine, Rohit, dan John pada (2001)	Strategi operasi	Apakah strategi yang dapat meningkatkan keuntungan?	Kualitatif deskriptif	Menerangkan bahwa strategi memaksimalkan pendapatan baik secara independen satu sama lain dan secara bersamaan saat asumsi ukuran pasar dipandang sebagai permainan <i>zero sum</i> . Dalam sebuah aplikasi yang sebenarnya di terminal bandara internasional, salah satu vendor makanan-layanan diimplementasikan strategi operasi yang menyarankan dan hasilnya adalah keuntungan pendapatan yang signifikan atas penjualan tahun sebelumnya pada periode yang sama.
Strategi Operasi Industri Kecil yang Berkeunggulan Kompetitif: Kasus Pengusaha Sepatu Sentra Industri Kecil Cibaduyut Bandung	Widjajani Yudoko (2010)	Strategi operasi, industri kecil, keunggulan kompetitif	Apakah strategi operasi dapat meningkatkan keunggulan kompetitif?	Kualitatif deskriptif	Strategi operasi dibuat berdasarkan prioritas kompetitif yang dipilih. Strategi bisnis industri kecil yang memilih untuk memasuki pasar ceruk dan bersaing dengan produk-produk impor berkualitas tinggi haruslah mempunyai prioritas kompetitif yang sesuai sehingga mampu memperoleh pangsa pasar yang baik, terutama prioritas kompetitif kualitas dan kemampuan melakukan pengiriman. Setelah mendapatkan pangsa pasar yang baik, maka industri kecil haruslah memelihara keunggulan tersebut dengan secara kontinyu mengikuti keinginan pasar. Untuk itu industri kecil harus mempunyai sistem produksi yang fleksibel sehingga mampu memenuhi perubahan-perubahan yang terjadi.
Analisis Potensi Strategi Operasi Untuk Meningkatkan Daya Saing Industri Reparasi Kapal Pada Galangan Kapal Nasional	Afiantoni (2013)	Strategi operasi, <i>existing strategy</i> , daya saing	Apakah strategi operasi dapat meningkatkan daya saing?	Kualitatif Deskriptif	1. Penentuan potensi strategi operasi melalui pendekatan pada perspektif <i>bottom-up</i> adalah salah satu cara yang harus dilakukan untuk merumuskan strategi operasi perusahaan khususnya industri reparasi kapal, yang menjadi satu kesatuan terintegrasi dengan tiga pendekatan perspektif lainnya.

Tabel 6 (lanjutan)

					<ol style="list-style-type: none"><li>2. Pendekatan <i>bottom up</i> diharapkan dapat diperoleh alternatif strategi operasi baru yang lebih konkrit, taktis dan implementatif karena didasarkan pada pengalaman operasional dari aktifitas sehari-hari perusahaan.</li><li>3. Pengembangan strategi operasi <i>existing</i> yang telah diterapkan perusahaan diharapkan dapat digunakan sebagai pilihan strategi baru yang akan meningkatkan daya saing industri reparasi kapal pada galangan kapal nasional.</li></ol>
--	--	--	--	--	---

Sumber: Madeleine, Rohit, dan John pada (2001), Widjajani Yudoko (2010), dan Afriantoni (2013)